

Tesis Doctoral

Desarrollo de una herramienta de diagnóstico y
gestión normativa en contextos organizacionales
(Modelo EMNA)



Víctor Úbeda Roncero

Universidad Autónoma de Madrid

Dirigida por Luis Oceja Fernández

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Departamento de Psicología Social y Metodología



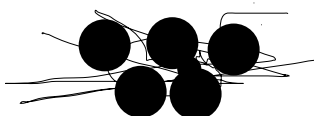
Desarrollo de una herramienta de diagnóstico y gestión normativa en contextos organizacionales (Modelo EMNA)

MEMORIA PRESENTADA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR POR

Víctor Úbeda Roncero

Bajo la dirección del Doctor:

Luis V. Oceja Fernández



Madrid, 2020



AGRADECIMIENTOS

Sin duda alguna la tesis doctoral es un proceso que sólo comprenden aquellos que lo han recorrido. En dicho proceso se aprende a convivir con una presencia que te acompaña durante todo el viaje, y en mi caso el viaje no es exclusivamente metafórico. Esa presencia no te permite descansar profundamente o relajarte en plenitud. Esa presencia es la propia del que sabe que aún queda algo por hacer. En la travesía de la tesis se experimentan pues todas y cada una de las fases que lo definen. Desde la ilusión por empezar algo nuevo a la fatiga provocada por no conocer cómo ni cuándo se va a conseguir, pasando por la incertidumbre de saber si se podrá lograr un resultado que satisfaga las expectativas. Pues bien, he llegado al final del camino y lo he hecho con la suerte de poder afirmar que, echando la vista atrás, me invaden muchos más recuerdos positivos que negativos. No obstante, jamás podría atribuirme de manera individual el haber llegado hasta aquí y por ello deseo dar las gracias a algunas personas sin las cuales nunca habría podido alcanzar el objetivo.

En primer lugar, quiero darle las gracias a Luis. De él he aprendido, tras interminables conversaciones debatiendo sobre ello, a valorar la paciencia y a apreciar el mimo con el que se han de elaborar los manuscritos en nuestra disciplina. Tengo la suerte de haber podido compartir muchos ratos con él y he procurado esforzarme por escucharle y seguir sus consejos. Siempre se ha mostrado empático, flexible y paciente con los tiempos y me ha acompañado en todos los pasos del camino así que sin duda alguna quiero rendirle homenaje en estos agradecimientos.

También quiero dar las gracias a mi padre del que he aprendido a tener siempre una actitud positiva ante la vida y quien me ha enseñado que el camino lo construye uno mismo,

independientemente de las cartas que te hayan tocado. La determinación y el emprendimiento son virtudes que él me ha sabido transmitir. Además, su amor por la música ha hecho que nunca me haya sentido sólo en los momentos de escritura ya que siempre me ha acompañado uno de sus discos de jazz favoritos.

Así mismo, agradezco a mi madre la sensibilidad que me ha sabido transmitir acerca de todo aquello que proviene de la mente de un ser humano ya sea un relato o una obra de arte. De ella he aprendido que la constancia y el esfuerzo siempre traen recompensa y que la curiosidad y la sed de conocimiento son claves para el éxito.

A Daniel y a Rubén les agradezco que siempre me hayan tenido como un referente de hermano mayor. Ese afán por no defraudarles me ha motivado a ser mejor. Ahora les toca a ellos construir su camino y estoy seguro de que sabrán generar oportunidades manteniendo intactos sus valores y disfrutando del proceso.

María merece capítulo aparte. Ella llegó para sacudir mi vida y mis costumbres. Siempre ha sido capaz de sacarme de la zona de confort y de darme esa opinión crítica, pero cargada de constructivismo, que todo el mundo necesita para crecer y hacerse más fuerte. Valoro mucho, y me esfuerzo por mimetizar, su capacidad de sacrificio, su perfeccionismo y la valentía de la que hace bandera. Su risa me ha servido como salvavidas en muchos momentos en los que las sacudidas del mar entorpecían el camino.

A mis amigos de toda la vida les agradezco el haber contribuido a crear una atmósfera de superación personal y profesional, que hace que entre todos nos hagamos mejores y asumamos los éxitos de los demás como propios. En especial a MC B., el cual siempre se ha interesado por esta tesis no sólo como amigo sino también como persona curiosa y ávida de conocimiento.

En esta andanza que es la tesis aparecen personas que están fuera del círculo más íntimo pero que sin embargo juegan un papel fundamental para ayudarte a cruzar la meta. Uno de ellos es Don Ángel, al que agradezco el tiempo que ha invertido en hacerme crecer desinteresadamente. Él ha hecho que me cuestione la forma en la que pienso y que aprenda a ser más crítico con mis propios dogmas. Además, me ha honrado con su amistad y ese es el mejor de los regalos.

No puedo olvidar a mi mentor y la persona que me dio la oportunidad de crecer profesionalmente. Javier siempre ha sabido motivarme y de él he aprendido los principios de la ética laboral, la humildad y la capacidad para saber conciliar y medir los tiempos. Siempre ha dudado que fuese a ser capaz de alcanzar el objetivo de terminar la tesis, pero sé que lo hacía como forma de motivarme y conseguir que me superase a mí mismo. A él le debo mucho más que un agradecimiento.

Por último, quiero dar las gracias a las personas que han decidido aceptar mi invitación para formar parte del tribunal y a la educación pública por haberme dado tanto a cambio de tan poco.

A todos y a todas, gracias de corazón.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
ÍNDICE	4
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS.....	8
RESUMEN	10
ABSTRACT.....	17
1.1. PROPÓSITO GENERAL DE LA TESIS.....	25
1.2. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DEL COMPORTAMIENTO NORMATIVO	27
1.2.1. Introducción	27
1.2.2. Normas y Cumplimiento.....	28
1.3. CAPÍTULO II: COMPLIANCE Y NORMOLOGÍA.....	35
1.3.1. Compliance	35
1.3.2. Normología	45
1.4. CAPÍTULO III: EVALUATIVE MODEL OF NORMATIVE APPEALS (EMNA)	47
1.4.1. Marco teórico EMNA	47
1.4.2. Aplicación de EMNA en las Organizaciones	53
2.1. CAPÍTULO IV: EMNA EN LAS ORGANIZACIONES	55
2.1.1. Estudio 1: Medición del Appraisal Normativo (Pronóstico)	57
2.1.1.1. Método	58
2.1.1.2. Resultados	61
2.1.1.3. Conclusiones.....	65
2.1.2. Estudio 2: Medición del Grado de Adhesión (Ajuste).....	69
2.1.2.1. Método	71

2.1.2.2. Resultados	72
2.1.2.3. Conclusiones	75
2.1.3. Discusión Estudio 1 y Estudio 2	75
2.1.4. Estudio 3: Medición de Appraisal Normativo (Pronóstico) en muestra general	77
2.1.4.1. Método	78
2.1.4.2. Resultados	78
2.1.4.3. Conclusiones	83
2.1.5. Estudio 4 (Piloto)	84
2.1.5.1. Método	84
2.1.5.2. Resultados	85
2.1.5.3. Conclusiones	87
3.1. CAPÍTULO V: NUDGE.....	90
3.1.1. Introducción Teórica.....	90
3.1.2. Sesgos y heurísticos	91
3.1.3. Clasificación Nudges. Enfoque multidisciplinar	95
3.1.4. Clasificación nudges. Enfoque psicosocial.....	99
3.2. NUDGE EN LAS ORGANIZACIONES	107
3.2.1 Estudio 5	107
3.2.1.1 Método	107
3.2.1.2 Resultados	111
3.2.1.3 Conclusiones	117
3.2.2 Estudio 6	119
3.2.2.1 Método	119
3.2.2.2 Resultados	121
3.2.2.3 Conclusiones	123

4.1. CAPÍTULO VI. IMPLICACIONES TEÓRICAS	127
4.1.1. Estudio del Comportamiento Normativo	127
4.1.2. Nudges	129
4.2. CAPÍTULO VII. IMPLICACIONES PRÁCTICAS	131
4.2.1. Herramienta de diagnóstico normativo	131
4.2.2. Herramienta de gestión normativa	133
4.3. CAPÍTULO VIII. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	136
4.3.1. Limitaciones de la investigación.....	136
4.3.2. Futuras líneas de investigación	138
4.4. CAPÍTULO IX. CONCLUSIÓN FINAL	142
BIBLIOGRAFÍA	145
Anexo I.....	162
<i>Cuestionario Estudios 1 y 3</i>	162
Anexo II	173
<i>Cuestionario Estudio 2</i>	173
Anexo III.....	177
<i>Cuestionario Estudio 4</i>	177
<i>Cuestionario Estudio 5 (Modelo A)</i>	180
ANEXO VI	186

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: <i>RESUMEN DE ESTUDIOS</i>	56
TABLA 2: <i>NORMAS SELECCIONADAS DEL ESTUDIO 1</i>	59
TABLA 3: <i>MEDIAS SCUTUM, CALIGAE Y FORMALIDAD DEL ESTUDIO 1</i>	62
TABLA 4: <i>DIAGNÓSTICO EMNA DEL ESTUDIO 1</i>	65
TABLA 5: <i>MEDIAS SCUTUM, CALIGAE, GRADO ACUERDO, DIAGNÓSTICO EMNA Y TOMA DECISIONES ESTUDIO 2</i>	73
TABLA 6: <i>MEDIAS SCUTUM, CALIGAE Y FORMALIDAD DEL ESTUDIO 3</i>	79
TABLA 7: <i>COMPARATIVA DIAGNÓSTICO EMNA EN EL ESTUDIO 1 Y EL ESTUDIO 3</i>	82
TABLA 8: <i>PORCENTAJE DE VECES QUE FUE SELECCIONADA CADA PROPUESTA NORMATIVA EN EL ESTUDIO 4</i>	86
TABLA 9: <i>MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y T DE STUDENT DE NORMAS RANDOM EN EL CUESTIONARIO A1 Y A2 DEL ESTUDIO 5</i>	116
TABLA 10: <i>MEDIAS, DESVIACIONES TÍPICAS Y T DE STUDENT DE PROPUESTAS RANDOM EN EL CUESTIONARIO B1 Y B2 DEL ESTUDIO 5</i>	117
TABLA 11: <i>T DE STUDENT DE PROPUESTAS NO OBJETIVO DEL NUDGE FOTO EN EL CUESTIONARIO DEL ESTUDIO 6</i>	122

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1:</i> INFOGRAFÍA CORPORATE COMPLIANCE EN LAS ORGANIZACIONES (FUENTE WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION).....	37
<i>FIGURA 2:</i> INFOGRAFÍA DEL APPRAISAL NORMATIVO.	50
<i>FIGURA 3:</i> EL PROCESO DE APPRAISAL NORMATIVO PROPUESTO POR EMNA EN RELACIÓN CON LOS CUATRO PROCESOS PROPUESTOS POR LA NORMOLOGÍA (EN NEGRITA).....	52
<i>FIGURA 4:</i> ANÁLISIS DE CLUSTER FORMALIDAD Y SCUTUM DEL ESTUDIO 1.....	63
<i>FIGURA 5:</i> ANÁLISIS DE CLUSTER FORMALIDAD Y CALIGAE DEL ESTUDIO 1.	64
<i>FIGURA 6:</i> INFOGRAFÍA SISTEMA RETRIBUCIÓN EN ESPECIE (FUENTE WILLIS TOWERS WATSON)..	67
<i>FIGURA 7:</i> INFOGRAFÍA MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES.....	70
<i>FIGURA 8:</i> MÉTODO DE TOMA DE DECISIONES ADHESIÓN REAL VS ADHESIÓN PREDICHA	74
<i>FIGURA 9:</i> ANÁLISIS DE CLUSTER FORMALIDAD Y SCUTUM DEL ESTUDIO 3.....	80
<i>FIGURA 10:</i> ANÁLISIS DE CLUSTER FORMALIDAD Y SCUTUM DEL ESTUDIO 3.....	81
<i>FIGURA 11:</i> EJEMPLO NUDGE LAKE SHORE DRIVE Y OAK STREET, CHICAGO, USA (FUENTE: GOOGLE IMÁGENES).	92
<i>FIGURA 12:</i> QUÉ ES Y QUÉ NO ES UN NUDGE. FUENTE: GÜEMES (2017) REVISTA DEL CLAD REFORMA Y DEMOCRACIA – ADAPTACIÓN Y TRADUCCIÓN DE GRAVERT (2017).	96
<i>FIGURA 13:</i> DISEÑO ESTUDIO 5.....	110
<i>FIGURA 14:</i> MEDIA GRADO DE ACUERDO CON VACACIONES ESTUDIO 5.	112
<i>FIGURA 15:</i> MEDIA GRADO DE ACUERDO CON TICKETS COMIDA ESTUDIO 5.....	113
<i>FIGURA 16:</i> MEDIA GRADO DE ACUERDO CON VACACIONES (CONDICIÓN NORMAS-PROPUESTAS) ESTUDIO 5.....	114

<i>FIGURA 17: MEDIA GRADO DE ACUERDO CON TICKETS COMIDA (CONDICIÓN NORMAS-PROPUESTAS) ESTUDIO 5.</i>	<i>115</i>
<i>FIGURA 18: MEDIA GRADO DE ACUERDO CON VACACIONES EN EL ESTUDIO 6.</i>	<i>121</i>

RESUMEN

Introducción y Marco teórico. Desde el punto de vista de las organizaciones, la implementación de políticas, procedimientos y otro tipo de mecanismos de gestión ha supuesto un reto para las personas encargadas de su definición. Ha resultado especialmente complejo medir también la trazabilidad de su cumplimiento y sobre todo analizar el impacto de las medidas punitivas o reforzadoras tanto a nivel de impacto económico generado como de clima laboral.

Por un lado, existe la necesidad de analizar la interpretación que tienen las personas de las políticas y normas de la organización para poder predecir el grado de adhesión presente o futuro a las mismas. En este sentido, en lo que respecta al estudio del comportamiento normativo existe diversas teorías que atienden a esta cuestión. Según Morris, Hong, Chiu y Liu (2015), la influencia de las normas sobre el comportamiento depende de la interrelación entre los elementos objetivos y subjetivos. Con respecto a los elementos objetivos encontramos las creencias y conductas que se observan en un grupo social de forma regular, los sistemas de sanción que aseguran su cumplimiento y las instituciones que lo hacen viable. Con respecto a los subjetivos, hacemos referencia a las normas descriptivas que son percepciones y creencias sobre lo que la mayoría de las personas hacen en una determinada situación, a las normas prescriptivas que son aquellas que nos dicen lo que el grupo de referencia considera adecuado hacer (Cialdini y Goldstein, 2004), y por último a las normas personales que son las expectativas sobre cómo uno debe comportarse para ajustarse a los propios valores (Schwartz, 1977). A su vez, las teorías pueden agruparse en diferentes categorías dependiendo del proceso al que se haga referencia.

En primer lugar, tenemos las teorías que atienden al proceso de internalización, que es el proceso mediante el cual los patrones sociales se asimilan como principios personales que a su vez conectan con nuestros valores (Schwartz, 1977). En segundo lugar, encontramos teorías que recalcan la influencia que el proceso de identidad social (Tajfel, 1981; Turner, 1987) tiene sobre el comportamiento normativo sobre todo en lo relacionado con la percepción de la legitimidad de la autoridad (Tyler y Lind, 1992; Tyler y Blader, 2005). En tercer lugar, se hace hincapié en el proceso de cálculo hedónico (i.e., cálculo racional o de costes-beneficios). Un ejemplo de esta teoría es la Teoría de la Disuasión (Andenaes, 1974; Beccaria, 1764/2011; Becker, 2004; Cornish y Clarke, 2013). En cuarto lugar, existen teorías que se centran en el proceso de atención destacado en la Teoría Focal de la Conducta Normativa (Cialdini, Reno y Kallgren, 1990; Cialdini, Kallgren y Reno, 1991; Kallgren, Reno y Cialdini, 2000; Reno, Cialdini y Kallgren, 1993), la cual plantea que existen dos tipos de normas, las descriptivas y las prescriptivas, y que sólo afectarán a nuestro comportamiento si en ese momento se encuentran dentro de nuestro foco de atención (i.e., son salientes).

Complementario a los modelos anteriores encontramos el Evaluative Model of Normative Appeals (Oceja et al. 2016) que es un modelo que señala cuales son los factores que influyen en la voluntad de cumplir con un tipo muy concreto de normas: las propuestas normativas. Las características mínimas que debe cumplir una propuesta normativa son que capte la atención y que el contenido de la propuesta tenga un carácter directivo, es decir, según EMNA la voluntad de cumplir o no cumplir con una determinada propuesta normativa dependerá del grado en el que capte nuestra atención y cómo la interpretemos después de un proceso de evaluación cognitiva (i.e., appraisal normativo). El appraisal normativo se hace en función de las dimensiones de formalidad y protección y en función de dicho appraisal encontramos cuatro tipos de propuestas

normativas (leyes legítimas, leyes coercitivas, prescripciones y usos). La voluntad de cumplir con una propuesta normativa está relacionada con la dimensión de formalidad y, sobre todo, con la dimensión de protección. Es decir, aquellas propuestas normativas que se perciban como leyes legítimas o prescripciones tendrán un alto grado de disposición interna. Por lo contrario, aquellas propuestas normativas que se perciban como leyes coercitivas o usos tendrán un bajo grado de disposición interna. De tal forma que existe un continuo de adhesión a una propuesta normativa siendo más probable adherirse a una ley legítima, después a una prescripción, después a una ley coercitiva y por último a un uso. Es decir, en función del appraisal normativo se puede predecir disposición a cumplir o no cumplir determinadas normas lo cual resulta de gran interés para las empresas y otras organizaciones tanto públicas como privadas.

Una vez que se posee un diagnóstico normativo fiable capaz de identificar qué normas pueden tener un bajo grado de adhesión, evolucionamos hacia la segunda fase que es la gestión normativa, y con el fin de ayudar en dicha gestión se ha puesto en boga la implantación de intervenciones a pequeña escala conocidos como nudges. El término nudge (Thaler y Sunstein 2008), que traducido literalmente al castellano significa “empujón de ánimo”, se refiere a la aplicación en contexto real de acciones para cambiar el comportamiento de las personas. Estas acciones están fundamentadas en estudios que han aportado las ciencias sociales, principalmente la psicología social y suelen tener una serie de características. La primera de ellas es tener como fin último la búsqueda del bienestar individual y social. La segunda es que ha de influir en la estructura de toma de decisión, es decir, no utilizando incentivos económicos o imponiendo medidas punitivas sino más bien intentando orientar la conducta hacia la toma de decisiones que mejor impactan en la persona o, por el contrario, buscando precisamente los límites de la racionalidad y los sesgos e heurísticos que modifican el comportamiento. En tercer y último lugar, enfocarse en resultados y acciones

concretas, es decir, que no buscan cambiar creencias o valores arraigados sino más bien pequeñas decisiones que van a impactar de forma positiva en el individuo y la sociedad.

Objetivos de la tesis. El objetivo principal de la tesis doctoral es el diseño de una herramienta de diagnóstico y gestión normativa que se pueda utilizar en contextos empresariales y organizativos y que ayude a los gestores a tomar mejores decisiones con respecto a la implementación de normas y políticas dentro de la organización. En lo que respecta al diagnóstico normativo, se utiliza como referencia el Evaluative Model of Normative Appeals, EMNA (Oceja et al. 2016). En el caso concreto de la tesis, se escoge un grupo de 16 normas de una empresa multinacional con sede en Madrid y se aplica el diagnóstico normativo a dichas normas utilizando EMNA.

Por su parte, en lo referente a la gestión normativa se diseña un árbol de toma de decisiones y se implementa un nudge para modificar la percepción de determinado tipo de normas. Tal y como hemos mencionado anteriormente, el appraisal normativo ayuda a predecir adherencia a la norma en función de la percepción respecto a la dimensión de formalidad y protección. En función de dicho análisis, el árbol de decisiones propone un tipo de intervención orientada a impactar sobre la percepción en los ejes que interese. Con respecto a la intervención, se diseña un nudge para cambiar la percepción de aquellas normas que resulten identificadas con un bajo grado de potencial adhesión. En concreto, se diseña un nudge para conseguir cambiar la percepción sobre las normas y por tanto aumentar el grado de adhesión a las mismas.

Método y Procedimiento. La tesis doctoral se compone de seis estudios. Los tres primeros estudios tienen que ver con la elaboración del instrumento de diagnóstico normativo (EMNA). Los dos últimos estudios (estudios 5 y 6) tienen que ver con la herramienta de gestión normativa (árbol

de decisión y nudge). Por su parte, el cuarto estudio mide la capacidad predictiva de dos grupos de profesionales del ámbito de Recursos Humanos y trabajadores de otros ámbitos no relacionados con Recursos Humanos. La base fundamental del estudio es la gestión normativa y en todo momento se utilizó la plataforma Qualtrics para el diseño y aplicación de los cuestionarios.

El primer estudio ($N = 82$) consiste en preguntar a un conjunto de trabajadores de la empresa sobre formalidad y protección con respecto a esas 16 normas para, una vez aplicado el appraisal normativo, identificar qué normas tienen una baja adhesión y comparar el resultado con lo esperado por parte de la Dirección de la Empresa. El segundo estudio ($N = 80$) consiste en preguntar también, unos meses más tarde, a un conjunto de trabajadores de la empresa por su grado de acuerdo con las 16 normas para comprobar grado de coincidencia entre grado de acuerdo y appraisal normativo. En el tercer estudio ($N = 328$), también se pregunta por formalidad y protección con respecto a las 16 normas, pero esta vez con una muestra externa a la empresa para comprobar en qué medida los resultados se asemejan a los del primer estudio. En el estudio cuatro ($N = 45$) se pretende comparar la capacidad predictiva de una muestra de expertos en Recursos Humanos a la hora de identificar futura adhesión a las normas, comparado con otra muestra de profesionales ajenos al área de Recursos Humanos. El motivo de la realización de este estudio es que el Departamento de Recursos Humanos es un departamento que tiene como misión la implementación de muchas políticas que afectan a la organización y por tanto son un colectivo al que puede resultar de interés el instrumento de diagnóstico y gestión normativa. El quinto estudio ($N = 108$), consiste en el diseño e implementación de un nudge que tiene como objetivo cambiar la percepción que los empleados de la empresa de referencia tienen sobre una norma concreta (norma target) y comprobar si el nudge únicamente genera un efecto en la percepción de dicha

norma y no en todo el conjunto. Por último, el sexto ($N = 312$) y último estudio consiste en contrastar la eficacia del nudge, pero esta vez con una muestra de persona ajena a la empresa.

Aportación de la tesis, Resultados y Conclusiones. El presente trabajo tiene marcado carácter aplicado. En la primera parte de la tesis se utiliza EMNA como modelo de referencia. EMNA es un constructo con respecto al cual ya existen publicaciones y lo que se pretende con este trabajo no es poner a prueba el modelo sino más bien utilizarlo con un fin instrumental. En este caso, el objetivo es ayudar a los gestores de las empresas y otras organizaciones a tener una herramienta que les permita diagnosticar mejor la realidad normativa, así como predecir futuros problemas derivados del grado de adhesión a las normas de la organización. Por tanto, la primera aportación es la de añadir un valor real y aplicado a un campo como es el de la gestión de personas. Los resultados de los estudios uno, dos y tres avalan que EMNA es una herramienta con capacidad de ordenar la realidad para conocer cómo se están interpretando las normas de una organización, así como predecir el grado de adhesión.

Por otra parte, si atendemos al estudio cuatro de la tesis, comprobamos que la capacidad predictiva de personas expertas en el campo de los recursos humanos a los que se les presupone un cierto grado de especialización no es superior a la que puedan tener un grupo de personas que no poseen ese conocimiento previo. Este hecho hace pensar que la herramienta de diagnóstico normativo puede resultar de interés aplicado, al añadir información a los gestores de herramientas y políticas de la empresa. De hecho, a lo largo de la tesis se reflexiona en repetidas ocasiones sobre el término corporate compliance que ha surgido como consecuencia de la proliferación de casos de corrupción, la cada vez mayor importancia de la Responsabilidad Social Empresarial, y que tienen como objetivo velar por el cumplimiento de los códigos de buenas prácticas empresariales,

medioambientales y sociales. Los resultados del estudio tres subrayan por tanto la conveniencia de disponer de una herramienta de diagnóstico normativo.

Por último, esta tesis se centra en el desarrollo del instrumento de gestión normativa que se compone del árbol de toma de decisiones y la elaboración del nudge para cambiar la percepción sobre determinadas normas target. Esta segunda parte de la tesis aporta también un valor añadido a la gestión que pueda hacer la dirección de una empresa una vez se tiene información sobre el diagnóstico normativo. Además, con respecto esta última parte, el diseño del nudge utilizado en los estudios cinco y seis puede resultar de interés para el campo del conocimiento de los nudges que cada vez es más extenso. Los resultados de los estudios cinco y seis señalan la efectividad del nudge diseñado para cambiar la percepción sobre una norma concreta, identificada como potencialmente conflictiva en los estudios uno, dos y tres.

Los resultados en su conjunto avalan la validez de este instrumento de diagnóstico y gestión normativa, así como su utilidad en lo referente a la definición, implantación y seguimiento de políticas organizativas.

ABSTRACT

Introduction. From an organizational point of view, the implementation of policies, procedures and other types of management mechanisms has been a challenge for the people in charge of their definition. It has been especially complex to measure the traceability of compliance and, above all, to analyze the impact of punitive or reinforcing measures both at the level of economic impact generated and the work environment created.

On the one hand, there is a need to analyze the interpretation of the organization's policies and norms in order to predict the degree of present or future adherence to them. In this regard, there are several theories that address this issue. According to Morris, Hong, Chiu and Liu (2015), the influence of norms on behavior depends on the interrelation between objective and subjective elements. With respect to the objective elements, we find the beliefs and behaviors that are observed in a social group on a regular basis, the sanction systems that ensure compliance and the institutions that make it viable. Regarding the subjective elements, we are referring to the descriptive norms, which are perceptions and beliefs about what most people do in a given situation. Then, we refer to the prescriptive norms, which are those that tell us what the reference group considers appropriate to do (Cialdini and Goldstein, 2004). Finally we refer to the personal norms that are the expectations on how one must behave to adjust to one's own values (Schwartz, 1977). In turn, theories can be grouped into different categories depending on the process to which reference is made.

In the first place, we have the theories that address the process of internalization, which is the process by which social patterns are assimilated as personal principles that in turn connect with

our values (Schwartz, 1977). Second, we find theories that emphasize the influence that the social identity process (Tajfel, 1981; Turner, 1987) has on normative behavior, especially in relation to the perception of the legitimacy of authority (Tyler y Lind, 1992; Tyler y Blader, 2005). Third, the ones who emphasize the hedonic calculation process (i.e., rational or cost-benefit calculation). An example of this theory is the Theory of Deterrence (Andenaes, 1974; Beccaria, 1764/2011; Becker, 2004; Cornish and Clarke, 2013). Fourth, there are other theories that focus on the attentional process. This is the case of the Focal Theory of Normative Behavior (Cialdini, Reno and Kallgren, 1990; Cialdini, Kallgren and Reno, 1991; Kallgren, Reno and Cialdini, 2000; Reno, Cialdini and Kallgren, 1993). This theory states that there are two types of norms, the descriptive and the prescriptive ones, and that they will only affect our behavior if they are currently within our focus of attention (i.e., they are outgoing).

Complementary to the previous models we find the Evaluative Model of Normative Appeals (Oceja et al. 2016) which is a model that indicates which factors influence the willingness to comply regarding a very specific type of norms: the normative proposals. The minimum characteristics that a normative proposal must fulfill are that it captures the attention and that the content of the proposal has a directive character. That is, according to EMNA, the willingness to comply or not to comply with a specific normative proposal will depend on the degree to which it captures our attention and how we interpret it after a process of cognitive evaluation (i.e., normative appraisal). The normative appraisal is made according to the dimensions of formality and protection. Depending on the appraisal, there will be four types of regulatory proposals (legitimate laws, coercive laws, prescriptions and uses). The willingness to comply with a normative proposal is related to the formality dimension and, above all, to the protection dimension. That is, those normative proposals that are perceived as Legitimate Laws or

prescriptions will have a high degree of internal disposition. On the contrary, those normative proposals that are perceived as coercive laws or uses will have a low degree of internal disposition to comply. In such a way, there is a continuum of adherence to a normative proposal being more likely to adhere to a legitimate law, then to a prescription, then to a coercive law and finally to a use. That is, depending on the normative appraisal, it can be predicted willingness to meet or not meet certain standards, which is of great interest to companies and other organizations, both public and private.

Once there is a reliable normative diagnosis capable of identifying which norms may have a low degree of adherence, we evolve into the second phase of the thesis that is the normative management. In order to help in such management, the implementation of Small-scale interventions known as nudges has been trendy. The term nudge (Thaler y Sunstein 2008), refers to the application in real context of actions to change people's behavior. These actions are based on studies that have been provided by the social sciences, mainly social psychology and usually have a number of characteristics. The first one is to have as its ultimate goal the search for individual and social well-being. The second is that it has to influence the decision-making structure, that is, not using economic incentives or imposing punitive measures but rather trying to orient the behavior towards the decision-making that best impacts the person or, on the contrary, precisely looking for the limits of rationality and the biases and heuristics that modify behavior. Third and last, focus on concrete results and actions, that is, they do not seek to change entrenched beliefs or values but rather small decisions that will have a positive impact on the individual and society.

Main Objective. The main objective of the thesis is the design of a diagnostic and regulatory management tool that can be used in business and organizational contexts and that helps managers

make better decisions regarding the implementation of norms and policies within the organization. Regarding the normative diagnosis, the Evaluative Model of Normative Appeals, EMNA (Oceja et al. 2016) is used as a reference model. In the specific case of the thesis, a group of 16 standards from a multinational company based in Madrid is chosen and the regulatory diagnosis is applied to these standards using EMNA.

On the other hand, in relation to normative management, a decision-making tree is designed and a nudge is implemented to modify the perception of certain types of norms. As we mentioned earlier, the normative appraisal helps to predict adherence to the norm based on the perception regarding the dimension of formality and protection. Based on this analysis, the decision tree proposes a type of intervention aimed at affecting perception on the axes of interest. With respect to the intervention, a nudge is designed to change the perception of those norms that are identified with a low degree of potential adhesion. Specifically, a nudge is designed to change the perception of the rules and therefore increase the degree of adherence to them.

Method y Procedure. The thesis is composed of six studies. The first three studies have to do with the development of the normative diagnostic instrument (EMNA). The last two studies (studies 5 and 6) have to do with the normative management tool (decision tree and nudge). For its part, the fourth study measures the predictive capacity of two groups of professionals in the field of Human Resources and workers in other fields not related to Human Resources.

The fundamental basis of the study is the normative management and for that reason, a set of 16 norms of application in a multinational company based in Madrid were selected as a starting point. At all times the Qualtrics platform was used for the design and application of the questionnaires.

The first study ($N = 82$) consists in asking a group of employees of the company about formality and protection with respect to these 16 standards so that, once the normative appraisal has been applied, identify which standards have low adherence and compare the result with what was expected by the Management of the Company. The second study ($N = 80$) consists also in asking, a few months later, to a group of employees of the company about their agreement with the 16 norms to check alignment between degree of agreement and normative appraisal. In the third study ($N = 328$), it is also asked about formality and protection with respect to the 16 norms, but this time with a sample external to the company to check to what extent the results resemble those of the first study. In study four ($N = 45$), the aim is to compare the predictive capacity of a sample of Human Resources experts when identifying future adherence to norms, compared to another sample of professionals outside the Human Resources area. The reason for conducting this study is that the Department of Human Resources is a department whose mission is the implementation of many policies that affect the organization and therefore are a group to which the diagnostic and management instrument may be of interest. The fifth study ($N = 108$), consists in the design and implementation of a nudge that aims to change the perception that the employees of the company have about a specific norm (target norm) and check if the nudge only generates effect on the perception of said norm and not on the whole. Finally, the sixth ($N = 312$) and last study consists in contrasting the effectiveness of the nudge, but this time with a sample of someone outside the company.

Results y Conclusions. This work has a marked applied character. In the first part of the thesis EMNA is used as a reference model. EMNA is a construct with respect to which publications already exist and what is intended with this work is not to test the model but rather to use it for an instrumental purpose. In this case, the objective is to help the managers of the companies and other

organizations to have a tool that allows them to better diagnose the normative reality, as well as to predict future problems derived from the degree of adherence to the organization's norms. Therefore, the first contribution is to add a real value and applied to a field such as people management. The results of studies one, two and three guarantee that EMNA is a tool capable of ordering reality to know how the norms of an organization are being interpreted, as well as to predict the degree of adherence.

On the other hand, in the study four of the thesis, we realize that the predictive capacity of experts in the field of human resources -who are supposed to have some degree of specialization- is not superior compared with the group of people who do not have that previous knowledge. This fact suggests that the normative diagnostic tool may be of applied interest, by adding information to the company's tool and policy managers. In fact, throughout the thesis, we repeatedly reflect on the term corporate compliance that has arisen, partially as a result of the proliferation of corruption cases, the increasing importance of Corporate Social Responsibility. The Corporate Compliance policies have the aim to ensure compliance with codes of good business, environmental and social practices. The results of study three therefore reinforce the advisability of having a normative diagnostic tool.

Finally, this thesis focuses on the development of the normative management instrument. That is, the decision-making tree and the elaboration of a nudge to change the perception of certain targeted norms. The second part of the thesis provides added value to the company's leaders once they have available information of the normative appraisal. In addition, the nudge design used in studies five and six may be of interest to the field of nudge that is increasingly widespread. The results of studies five and six indicate the effectiveness of the nudge designed to change the perception of a specific norm, identified as potentially conflictive in studies one, two and three.

The results as a whole guarantee the validity of this diagnostic and regulatory management instrument, as well as its usefulness in relation to the definition, implementation and monitoring of organizational policies.

Parte 1.

Introducción General

1.1. PROPÓSITO GENERAL DE LA TESIS

El fruto de esta tesis doctoral emana de un claro propósito por parte de su autor. Dicho propósito es el de realizar un estudio aplicado utilizando un modelo teórico no sólo para comprobar qué resultados arroja el modelo. Es decir, con el objetivo de comprobar hasta qué punto un modelo teórico puede tener utilidad cuando se trata de aplicarlo a un contexto real. La confrontación entre el paradigma teórico y el paradigma aplicado no resultará algo nuevo para el lector. De hecho, se trata de una disensión histórica cuyo origen se desconoce y que enfrenta a dos mundos interconectados que por veces parecen alejarse.

El desarrollo de modelos teóricos que nos permitan arrojar luz sobre determinados campos del conocimiento es imprescindible para el avance social y cultural de las sociedades. Por tanto, su relevancia es máxima. De hecho, uno de los considerados padres de la psicología social, Kurt Lewin, dijo que “*Nada hay más práctico que una buena teoría*” (Lewin, 1890-1947) y tenía razón al afirmarlo. No obstante, y sin contradecir a Kurt Lewin, dichos modelos de corte teórico necesitan vehiculizar sus mensajes para que su aportación pueda realmente tener el impacto deseado. La forma de conseguirlo no es otra que hacer hincapié en el carácter aplicado de toda investigación, y precisamente aquí se encuadra el presente trabajo. En resumen, lo que se pretende es que la compilación de estos estudios sirva para demostrar que un modelo teórico innovador puede realmente ayudar a generar un impacto real en el mundo. Concretamente en el campo empresarial y organizacional.

Por otra parte, los retos que hemos tenido que enfrentar no se encuadran únicamente en el debate teórico-práctico. Tal y como se comprobará más adelante, la muestra que se seleccionó como muestra principal de tres de los seis estudios de este trabajo estudio está compuesta por un colectivo

de trabajadores de una empresa real. Esto entraña una serie de retos que conviene señalar. En primer lugar, aumentaba la dependencia en cuanto al acceso a los datos por el hecho de provenir de dicha muestra cautiva. En segundo lugar, la manipulación de los diversos estudios también resultaba compleja ya que cualquier manipulación del contexto podía suponer que alguno de los participantes se sintiese incómodo, acabando así con las posibilidades de que el estudio continuase adelante. En la mayor parte de este trabajo nos centramos en simular lo que Tunnell (1977) definió como una “situación natural”. Es decir, que estudien conductas existentes en el repertorio habitual de los participantes y que los contextos no se construyan expresamente para la investigación. El tercer reto está relacionado con que en todo momento obtuvimos información sobre asuntos relacionados directamente con el desempeño del rol diario de los participantes, es decir no se trataba de contestar sobre situaciones hipotéticas si no reales. En cuarto lugar, no se ha de ignorar que el investigador y autor de este escrito trabajaba durante esa época en el Departamento de Recursos Humanos de la empresa en cuestión y que el leitmotiv principal del estudio versaba sobre el cumplimiento normativo lo cual podría implicar una disminución del número de participantes en los estudios. En resumen, a pesar de los retos mencionados anteriormente hemos tratado de aplicar con rigor un modelo teórico a un contexto organizativo real.

1.2. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO DEL COMPORTAMIENTO NORMATIVO

1.2.1. Introducción

*Nothing so needs reforming
as other people's habits.
Fanatics will never learn that,
though it be written in letters of gold
across the sky.
It is the prohibition that makes anything precious.*
- Mark Twain

Tal como versa la cita del famoso escritor norteamericano Samuel Langhorne Clemens, popularmente conocido con el seudónimo de Mark Twain, nada requiere mayor esfuerzo que reformar la conducta humana ya que sólo la prohibición hace que apreciemos el valor de las cosas. Pues bien, a pesar de que esta cita tenga más de un centenar de años consideramos que no se ha quedado anticuada.

El estudio sobre cómo las personas interpretan las normas y cuál es el proceso cognitivo que se activa desde que una persona se enfrenta a la norma hasta que se ejecuta la acción (i.e., estudios sobre el comportamiento normativo) ha sido un tema que ha llamado la atención de todo tipo de investigadores y juristas. Como veremos a continuación, se han elaborado diversas teorías y se han realizado múltiples estudios relacionados con el comportamiento normativo.

1.2.2. Normas y Cumplimiento

Las normas son representaciones cognitivas que hacen referencia a la información de la que disponemos sobre aquello que es frecuente, típico, común, apropiado o usual. Las normas sirven como estándares para poder hacer juicios de valor sobre todo lo que ocurre a nuestro alrededor. Independientemente del tipo de juicios que se haga, las normas se encuentran siempre como marco de referencia para poder hacer comparaciones tal y como se describe en los estudios clásicos de Sherif (1937). Tanto si se trata de, por ejemplo, comparar cantidades (e.g., mucho o poco), interpretar dimensiones (e.g., lejos o cerca), o valorar la calidad de un producto o servicio (e.g., bueno o malo). Así mismo, las normas tienen un componente social que implica que cumplan en sí mismas un papel relevante en el propio comportamiento (Mollen, Rimal y Lapinski, 2010). Además, son constructos sociales que están por definición sujetos a los cambios del resto de variables del entorno social, político, cultural, etc. y por tanto no son representaciones que permanezcan siempre estáticas (Kahneman y Miller, 1986). Por ejemplo, la norma que prohíbe fumar en espacios públicos hoy tiene un tipo de interpretación favorable no sólo por parte de los fumadores pasivos sino de los propios consumidores de tabaco. Sin embargo, esa misma norma habría contado con muy poco respaldo social si retrocediésemos hasta el año 1920 o incluso, al año 1980. Adicionalmente, según la Teoría del Nivel de Adaptación (Appley, 1971; Helson, 1964) las normas se definen como eventos complejos que pueden suceder en un rango entre una única imagen visual como, por ejemplo, una señal de STOP (poco compleja), a un suceso que puede conllevar interacciones sociales complejas como, por ejemplo, una persona que levanta el pulgar hacia el cielo (altamente compleja). Otros autores también han ahondado precisamente en esta diferenciación y han identificado dos tipos de normas (Kahneman y Miller, 1986); normas categóricas que son las normas que simplemente arrojan conocimiento sobre un concepto, (e.g., la

señal de STOP que señala que se detenga el vehículo) y normas estimuladoras, que son las que están relacionadas con experiencias más complejas (como la sorpresa) y que gobiernan nuestro juicio y capacidad de comparar. Por ejemplo, disminuir la velocidad al ver las luces de un coche de policía estacionado en el arcén de una carretera.

Por tanto, las normas pueden variar en complejidad y son susceptibles a cambios de interpretación (i.e., no son inmutables). Esta afirmación hace referencia a la interpretación de la norma, pero, además dependiendo del lugar y momento histórico las normas pueden tener a su vez un carácter legislativo o jurídico. Un ejemplo es la norma que obligaba, a mediados del siglo XX, a la población afroamericana a sentarse en los asientos del final del autobús en determinados estados de E.E.U.U. Con este ejemplo podemos comprobar que dependiendo del momento histórico y el lugar una norma además de contar con un determinado consenso social podía estar avalada por un organismo formal. Es decir, independientemente de la interpretación de la norma por parte de cada sujeto hay una serie de normas que están dictadas y amparadas por un organismo formal con autoridad y capacidad punitiva.

Por tanto, existe una relación de interdependencia entre las normas y los organismos formales encargados de definir las y velar por su cumplimiento. Y por ese motivo, el hecho de ser capaces de lograr una gestión más eficiente de las normas es un desafío importante tanto a nivel macro social como a nivel micro organizacional (e.g., Burke y Cooper, 2009). Los Estados y las empresas privadas, así como otro tipo de organismos e instituciones, requieren satisfacer una ingente cantidad de demandas sociales que obedecen a los problemas del día a día de las personas en tanto que trabajadoras, padres, ciudadanas, miembros de una comunidad religiosa, etc. Para lograrlo resulta imprescindible que se respeten una serie de normas, que van desde lo tributario e impositivo, hasta las políticas y regulaciones que aseguran el uso racional de los recursos, tanto públicos como

privados. Del mismo modo, el éxito de las organizaciones depende en buena medida de que sus miembros se adhieran, en su mayoría, al conjunto de normas (leyes, reglamentos, políticas, procedimientos, procesos, etc.) que han sido establecidas para, de esta forma, asegurar un adecuado funcionamiento del organismo en cuestión.

Dentro del campo de la Psicología Social y de la Organizaciones, la tarea de dar una explicación a cómo se interpretan las normas y en qué medida se puede predecir su cumplimiento se ha abordado desde diferentes paradigmas.

Por un lado, existen investigaciones cuyo foco se centra en explicar el comportamiento normativo atendiendo a la influencia que genera el mero hecho de estar rodeado de otras personas. Esto es, teorías sobre la influencia social (Harkins, Williams y Burger, 2017; Cialdini y Goldstein, 2004), que analizan en qué medida los demás influyen sobre las cogniciones y posteriores decisiones, en este caso en el campo normativo. Estos estudios se añaden a los clásicos sobre conformidad de Asch (1951; 1955) que hacen hincapié precisamente en la influencia de la norma social sobre el juicio y la toma de decisiones. Relacionado también con este enfoque, autores como Cialdini Kallgren y Reno enfatizan la importancia de la atención como proceso cognitivo clave para analizar el comportamiento normativo. En su Teoría Focal de la Conducta Normativa (Caldini, Kallgren y Reno, 1990; Caldini, Kallgren y Reno, 1991; Caldini, 2012) los autores hacen hincapié principalmente en dos premisas. La primera premisa promulga que independientemente de cuales sean las normas, estas únicamente guiarán nuestra conducta cuando se las atiende, es decir, cuando se encuentran dentro del foco de atención en el momento de tomar la decisión (i.e., efecto saliencia; Kallgren, Reno, Cialdini, 2000). La segunda premisa es que existen dos tipos de normas, la cuales varían según la información que nos aporten. A saber; normas prescriptivas que son aquellas normas que aportan información al individuo sobre cómo espera su grupo de

referencia que la persona actúe con respecto a dicha norma (i.e., qué se debe hacer). El segundo tipo de normas son las conocidas como normas descriptivas (Reno, Cialdini y Kallgren, 1993) las cuales aportan al individuo información acerca de cómo la mayoría se comportan (i.e., cuál es el modo generalizado de conducta, es decir cómo actúan los miembros de mi grupo de referencia). Estas premisas pueden aclarar una parte importante de la influencia de las normas sociales sobre conducta. No obstante, deja sin responder algunas preguntas como, por ejemplo, ¿qué pasa cuando sentimos que el grupo espera que respetemos una determinada norma y además comprobamos que los miembros del grupo la respetan, pero no estamos de acuerdo con la mismas? Un ejemplo que escenifica esta disyuntiva puede ser cómo se sentían algunas personas en la Alemania Nazi al asistir a escenas de violencia contra la comunidad judía. En este caso su grupo de referencia maltrata y espera que la persona maltrate, pero un individuo puede no evitar estar en desacuerdo con la norma.

Por otro lado, hay un conjunto de teorías cuyo leitmotiv se centra en explicar y predecir la conducta en base a la presunción de que cualquier acción se encuentra subordinada a la voluntad. Este tipo de teorías parten de la creencia de que el ser humano es un ser racional y, por lo tanto, hace uso de toda la información que tiene a su disposición para tomar decisiones basadas en juicios de valor objetivos y que sus actos siempre se encuentran sometidos al poder de la voluntad, estando basados siempre en toma de decisiones racionales y complejas. Este es el caso de la Teoría de la Disuasión que a su vez está basada en la Teoría de la Elección Racional (Andenaes, 1974; Cornish y Clarke, 1986; Gibbs, 1975). Dicha teoría propone que cuando una persona se enfrenta a la decisión de cumplir o transgredir una determinada norma se activa un proceso racional de análisis de costes y beneficios que anteceden a la decisión de cumplir o transgredir. Este proceso se conoce como cálculo hedónico. Con respecto a este cálculo hedónico, siguiendo con los postulados

clásicos de C. Beccaria (1764/2011) y J. Bentham (1789/1988), se entiende que el comportamiento depende fundamentalmente de tres características de las sanciones formales asociadas a la transgresión de normas: la certeza que tenemos de que la sanción se vaya a producir, la celeridad o prontitud con la que lo la sanción se vaya a producir y la severidad de la sanción o castigo. Además, en todo cálculo hedónico se dan dos niveles de análisis diferenciados. El primero de ellos es el nivel objetivo (o propiedades objetivas del castigo) referido a la severidad, a la certeza y a la prontitud real de las sanciones. Es decir, el porcentaje de personas sancionadas, el tiempo medio que transcurre entre el incumplimiento y la aplicación del castigo, y la propia naturaleza punitiva de un castigo, en comparación con el grado de dureza de todos los posibles aplicables (e.g., pena de muerte, cadena perpetua, multa económica, sanción administrativa, etc.). Cabría suponer que se dé por hecho que el aumento de estos factores en términos de dureza, certeza y prontitud del castigo se traducirá en un aumento del cumplimiento. No obstante, esto no ocurre así en todos los casos y por eso es necesario atender a otro nivel para poder explicar este proceso cognitivo. El segundo nivel del que hablamos, que se conoce como nivel subjetivo, hace referencia a que la probabilidad percibida que se tiene en las tres variables. Recordemos, probabilidad percibida de ser detectado y sancionado, el tiempo que el sujeto cree que transcurrirá entre esa posible detección y la aplicación de la sanción y la dureza percibida del castigo. A este respecto, Paternoster (2010) desarrolló un modelo en que postula que “existe una relación causal inversa, entre las propiedades objetivas del castigo y el crimen”. Es decir, postula que cuanto mayor sea la amenaza real de castigo (certeza objetiva), cuanto mayor sea la severidad de la sanción aplicada (severidad objetiva) y cuanto menos se demore el sistema legal en aplicar el castigo formal al infractor (prontitud objetiva), el porcentaje de adhesión y cumplimiento normativo aumentará (i.e., el crimen disminuirá).

El enfoque de la Teoría de la Disuasión aporta conceptos teóricos relevantes para el estudio del comportamiento normativo, sin embargo, tampoco está libre de críticas. Por ejemplo, este tipo de teorías no aciertan a explicar la relación existente entre el cálculo hedónico y la disposición previa a cumplir o transgredir la norma. Es decir, se obvian determinados factores que efectivamente tienen una influencia y que puede ser, en cada caso, mayor o menor dependiendo de la situación. Un ejemplo de ello sería, ¿qué ocurre si la recompensa por falsificar un cheque bancario es muy elevada, pero sabes que los fondos de dicho cheque van destinados a una familia sin recursos? Otra crítica frecuente a este tipo de paradigmas que centran la gestión normativa en el resultado de cálculo hedónico, es que requieren de la inversión de ingentes cantidades de recursos destinados a implementar sistemas de control y establecimiento de sanciones y refuerzos (Tyler y Blader, 2005). Así mismo, la eficacia de los recursos que se implementan suele tener limitaciones en cuanto a su capacidad de promover un mayor nivel de adhesión a las normas o, por lo contrario, conseguir aumentar la capacidad disuasoria (e.g., Katyal, 1997; Llinares y Ortuño, 2013; Markell, 2000; MacCoun, 1993; Sutinen y Kuperan, 1999; Tyler y Huo, 2002).

En tercer lugar, partiendo del análisis de Max Weber (1922/1992) existen otro tipo de enfoques que atienden a la legitimidad tanto de la norma o mandato como de la de la fuente (autoridad). Es decir, la evaluación sobre las cualidades de la persona o ente que me propone que haga algo tendrá un impacto sobre el cumplimiento de la norma en cuestión. Desde este último punto es desde el cual han partido posteriores estudios cuyo fin ha sido analizar el proceso que media entre la atención y la elección. En esta línea, en cuanto a la legitimidad de la autoridad, el Modelo Relacional de la Autoridad (Tyler y Lind, 1992, Tyler, 2006) propone que la probabilidad de que las normas sean cumplidas depende del nivel de legitimidad que posea la autoridad que establece las normas. Esta percepción de legitimidad depende fundamentalmente del grado en que se

considera que dicha autoridad es justa con respecto a dos dimensiones: procedimental (i.e., cómo se distribuye) y distributiva (i.e., qué cantidades se distribuyen).

Por otra parte, con respecto a la legitimidad de la norma, la Teoría de la Activación Normativa (Schwartz, 1977, 1994) sugiere que la probabilidad de que una persona se comporte de acuerdo a un mandato u obligación dependerá del grado de consonancia entre los valores personales activados en el sujeto en ese momento concreto y su correspondencia con los valores asociados al mandato en cuestión. Por su parte, tanto el Modelo Relacional de la Autoridad como la Teoría de la Activación Normativa tampoco alcanzan a responder a determinadas preguntas como son; en el caso de la Teoría de la Activación Normativa ¿qué valor personal es el que se activa en cada individuo cuando se enfrenta a una determinada norma?, y en el caso del Modelo Relacional de la Autoridad ¿no puede ocurrir que un determinado grupo de personas evalúen una norma como negativa a pesar de que esta emane de una fuente que goce de la legitimidad necesaria?

En resumidas cuentas, explicar el comportamiento humano cuando se trata de cumplir o transgredir una norma ha suscitado gran interés tanto desde el punto de vista teórico, así como también desde el punto de vista práctico. Aunque, como se puede comprobar, el conjunto de estas teorías no da una respuesta definitiva a la comprensión del comportamiento normativo.

1.3. CAPÍTULO II: COMPLIANCE Y NORMOLOGÍA

1.3.1. Compliance

Esta tesis doctoral se centra en el comportamiento normativo en contextos organizacionales. El éxito o el fracaso de las organizaciones se debe, en mayor o menor medida, al grado en el cual los miembros que las forman tengan la voluntad de adherirse a las normas que rigen su comportamiento colectivo. En un contexto social, tecnológico y empresarial tan voluble como el actual, el hecho de disponer de la capacidad de cumplir las normas establecidas y, sobre todo, para ser capaces de asumir los cambios de estas normas de forma flexible puede marcar la diferencia entre mantener o no mantener unos estándares adecuados de competitividad empresarial. Por ejemplo, las nuevas tecnologías han propiciado el surgimiento de nuevas regulaciones que obligan a las empresas a disponer de un sistema organizativo flexible capaz de adaptarse para cumplir con lo dispuesto en dichas normativas. Un ejemplo claro es el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), que es el reglamento europeo relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos, y que impone elevadísimas sanciones para todas aquellas empresas que no demuestren tener un sistema de protección de datos reglado. Esta es una de las razones por las que la mayoría de las empresas nacionales y multinacionales disponen de, o están desarrollando, un sistema estandarizado de procesos y procedimientos. Algunos de ellos atienden a necesidades internas y organizativas de las propias corporaciones, mientras que otras obedecen a imposiciones (e.g., ISO7485, ISO14001) provenientes de organismos reguladores (e.g., Agencia Española de Protección de Datos, Ley de Prevención de Riesgos Laborales, etc.). Existen dos motivos claramente diferenciados que explican por qué una norma o procedimiento se establece en el seno

de una organización. El primero de los motivos tiene que ver con el establecimiento de la norma con un enfoque proactivo. Es decir, que esa norma permita a la organización adaptarse mejor a los cambios o definir líneas claras de actuación para hacer más eficientes los procesos comerciales, financieros, productivos, etc. El segundo motivo, sin embargo, tiene que ver con proteger a la organización de una posible sanción por no encontrarse sus miembros alineados con el cumplimiento de un reglamento u orden. En este segundo caso, la imposición de la norma basa su objetivo en evitar un riesgo futuro. La diferencia entre establecer un enfoque proactivo o reactivo redundaría en las probabilidades que tiene una organización de ser capaz de adaptarse, en tiempo y forma, a los cambios del mercado. Si una empresa u organización tiene la capacidad de establecer enfoques proactivos en cuanto a la gestión de sus procesos y normativas internas, esto beneficiará a la compañía.

Las empresas, así como otro tipo de organizaciones, son parte fundamental del sistema de cohesión social y tienen el deber de cumplir con las regulaciones dictadas por los organismos competentes. A estos organismos, que hacen cumplir leyes que emanan a su vez de los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, se les confiere un estatus de legitimidad en tanto en cuanto son poderes que representan los pilares fundamentales de un sistema democrático. En este sentido, durante los primeros años del milenio hemos asistido a la sucesión de multitud de casos de corrupción política y empresarial que han hecho mella en la conciencia colectiva de la sociedad, la cual ha presionado directa o indirectamente a los organismos reguladores para que pongan el foco en el cumplimiento de la ley. Esto ha derivado en el nacimiento de un término anglosajón que está en boga en todas las vertientes del ámbito jurídico, político y empresarial. Se trata del término “*Corporate Compliance*”.



Figura 1: Infografía Corporate Compliance en las Organizaciones (Fuente World Compliance Association).

Dicho término hace referencia a un conjunto de procedimientos y códigos de buenas prácticas adoptados por las empresas para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan para, de tal forma, establecer mecanismos internos de identificación, prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos. El Corporate Compliance comenzó siendo una buena práctica en muchos casos, pero a tenor de la evolución del marco legal a nivel internacional y la sensibilidad social que ha despertado, ha dejado de ser una opción voluntaria para muchas empresas para convertirse en un requisito a integrar dentro de su estrategia y estructuras internas. En primer lugar, se establecen con el objetivo de cumplir las leyes, decretos y reglamentos. En segundo lugar, para poder protegerse ante situaciones de riesgo que podrían poner en peligro la estabilidad y continuidad de la actividad de la organización. En tercer lugar, también se implementan políticas de Corporate Compliance para cubrir la faceta de responsabilidad social corporativa (i.e.: RSC, también conocida con las siglas RSE – Responsabilidad Social Empresarial) que toda empresa tiene para con la sociedad. Por último, sirve como medio para recalcar el compromiso de la organización como parte activa en la creación de lazos en la comunidad y su sostenibilidad en el tiempo, lo cual es fuente de atracción para los futuros candidatos a incorporarse a sus plantillas. Además, como decíamos anteriormente, se ha

producido un endurecimiento de las sanciones aplicadas a delitos relacionados con Compliance, sobre todo si se trata de empresas que tienen negocios con la Administración Pública.

Hasta la fecha son muchas las organizaciones que han implementado en su seno políticas de Corporate Compliance, pero sobre todo ha sido a un nivel superficial o estético. Por su parte, las empresas que contratan con la Administración Pública se han visto forzadas a ser más diligentes y menos laxas en la implementación de este tipo de políticas al existir sanciones de corte penal, no únicamente administrativo o social. Sin duda, el hecho de incluir un apunte de este tipo de delitos en el Código Penal ha resultado en un gran avance, pero la Fiscalía General del Estado es consciente de que existen riesgos de que los programas de Corporate Compliance se queden en el universo de lo puramente cosmético. Por ello, ya se advirtió en la Circular 1/2011 (Relativa a la responsabilidad penal de la persona jurídica) a las empresas que se haría seguimiento férreo de este particular. A medida que las empresas vayan incorporando a sus modelos de gestión los programas de Corporate Compliance el foco de atención se va a desplazar a la evaluación de la eficacia de dichos programas, no únicamente al hecho de haberlos o no haberlos implementado. Es decir, la exoneración penal dependerá de si el programa de Corporate Compliance es eficaz para prevenir delitos de la misma naturaleza en el futuro. Por tanto, las organizaciones deberán en un futuro próximo establecer mecanismo de control y auditoría acerca de la capacidad que poseen de hacer frente al cumplimiento de las políticas de Corporate Compliance. Esto va a requerir que existan métodos de control no solo sobre la propia definición y establecimiento de políticas sino sobre su cumplimiento actual y futuro.

En gran medida, esa es una de las razones por las que muchos autores e investigadores han enfatizado la importancia del estudio del comportamiento normativo en las organizaciones ya que se ha demostrado que la transgresión de las normas genera cuantiosas pérdidas económicas de

forma directa e indirecta (Liefbroer y Billari, 2009). Lograr una gestión normativa eficiente es un desafío y una obligación dentro del entorno organizacional porque el éxito depende en buena medida de que sus miembros adhieran al conjunto de propuestas normativas establecidas para asegurar un adecuado funcionamiento (e.g., Burke y Cooper, 2009).

Para conseguirlo, algunos autores han asumido el enfoque de la Teoría racional de la Disuasión (e.g., Cheng, Li, Li, Holm y Zhai, 2013; Cheng, Li, Zhai y Smyth, 2014) los cuales proponen que la forma más efectiva de conseguir adhesión a las normas de una organización es implementando solidos mecanismos de control y sanción que hagan que los miembros de la organización se comporten de acuerdo al marco normativo. No obstante, los defensores de estos modelos asumen que una gestión puramente disuasoria del cumplimiento normativo supone una importante inversión de recursos tanto económicos como humanos (Tyler y Blader, 2005), por no mencionar el desgaste al que se somete a la organización con la imposición de sanciones a causa de infracciones. Además, lograr que los recursos destinados a la disuasión se inviertan de forma eficaz y eficiente siempre supone un reto y se duda de su eficacia disuasiva o, por el contrario de su capacidad para aumentar los niveles de adhesión (e.g., Katyal, 1997; Llinares y Ortuño, 2013; Markell, 2000; MacCoun, 1993; Sutinen y Kuperan, 1999; Tyler y Huo, 2002). Resulta de especial interés, entre otras razones por lo reciente del estudio, la investigación llevada a cabo por Llinares y Ortuño (2013) en el cual se pone en entredicho la eficacia normativa de la aplicación de variables disuasorias. En este estudio se escogen una serie de normas de circulación vial y se obtienen resultados sobre percepciones de riesgo de ser detectado y sancionado y también se pregunta sobre frecuencia de cumplimiento. Según los resultados hallados por los autores *“el análisis correlacional enfatiza estas diferencias, encontrándose relaciones significativas entre la certeza del castigo y el cumplimiento de la norma de los límites de velocidad, mientras que esta relación*

es nula cuando se trata del límite de alcoholemia, lo que podría estar indicando que el cumplimiento de esta última norma viene determinado por motivaciones distintas a la mera evitación de un castigo formal”. Es decir, a similar percepción de riesgo de sanción existen diferentes niveles de adhesión. Por tanto, centrarse únicamente en componentes disuasorios no ha demostrado ser clave de éxito y, por tanto, no es recomendable centrarse en el carácter puramente punitivo de una política de Corporate Compliance. Las políticas de Corporate Compliance pueden afectar a la percepción de que existe justicia en el lugar de trabajo (i.e., justicia organizacional. Greenberg, 1987), es decir, a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de las organizaciones a las que pertenecen. Dicha evaluación consiste en un análisis personal sobre los estándares éticos y morales que caracterizan a la organización y es aquí dónde tener una política sólida de Corporate Compliance es un factor relevante.

Así mismo, encontramos otro tipo de estudios que relacionan comportamiento normativo con legitimidad. Por su parte, los defensores de las teorías derivadas del Modelo Relacional de la Autoridad han sido capaces de demostrar que la legitimidad de la autoridad se relaciona con mayores niveles de compromiso y diferentes formas de cooperación organizacional, así como una mayor adhesión a las normas y la asunción de roles y tareas que van más allá del propio alcance del puesto, en favor de un mejor funcionamiento de la organización (Tyler y Blader, 2000).

Otras teorías se han centrado también en la legitimidad de la fuente que emite la norma, pero esta vez, haciendo referencia a los niveles de afinidad entre la actividad de la organización y los valores personales de sus miembros, es decir de la coherencia entre ambas. Hasta la fecha se han desarrollado dos tipos de paradigmas que abordan esta cuestión con un enfoque diferente. Por un lado, tenemos aquellas teorías que se centran en la congruencia de la misión y los valores de la organización con los valores de cada individuo, como por ejemplo las teorías de Tyler y Blader

(2005) o Edwards y Cable (2009). Según Tyler et al. (2005) la congruencia entre la misión y los valores de la organización es lo que se conoce como *Enfoque Auto-Regulatorio*. Su postulado principal es que adherirse o no a una determinada norma depende en mayor medida de la voluntad intrínseca del individuo que de las variables externas (i.e., sanciones o recompensas). Los resultados de su estudio indican que los empleados se adhieren más a las normas de una organización (y así se interpreta también por parte de sus supervisores) cuando tienen activa un enfoque auto-regulatorio que es favorable al cumplimiento de dichas normas. Es más, los autores del artículo concluyen que las estrategias basadas en centrar el cumplimiento normativo en los resultados del foco auto-regulatorio son particularmente exitosas debido a que los propios juicios de valor de los empleados pueden dar forma a su propio comportamiento. Es decir, los juicios de valor pueden retroalimentar las propias actitudes con respecto a las normas. Si la organización es capaz de alinear los valores de la empresa y las normas con los valores de sus empleados, el nivel de adhesión a las normas se puede incrementar. Es decir, a la hora de implementar una política de Corporate Compliance cabe tener en cuenta los valores de la compañía, así como los de sus empleados. Comprobar qué grado de similitud existe entre ambos puede ayudar a marcar un punto de partida. A pesar de ello se reconocen, de nuevo, limitaciones a la hora de establecer predicciones sobre cumplimiento ya que es prácticamente imposible anticipar qué valores están activos en el momento en que se encuentran con la misión de la Organización (Verplanken y Holland, 2002). Por tanto, no se recomienda basar el diseño de una política de Corporate Compliance únicamente en un sistema de medición de ajuste en valores. Así mismo, la legitimidad de la fuente tiene relación con la percepción de justicia dentro de las organizaciones y por tanto se ha de tener en cuenta que tener un buen sistema de Corporate Compliance puede aumentar la percepción de justicia dentro de una organización.

Existen diversas variables cuando se habla de justicia, tal y como se ha comentado anteriormente. En un primer plano, tenemos la justicia distributiva que hace referencia a las percepciones de equidad que tienen los miembros de una organización en relación por ejemplo a la distribución de los resultados de la compañía (e.g., salario, bonus, promociones, etc.). La justicia distributiva se relaciona principalmente con reacciones cognitivas, afectivas y comportamentales dirigidas a los resultados específicos (Ambrose y Cropanzano, 2003). En relación a esto, Cropanzano, Goldman y Benson (2005) han señalado que la experimentación de emociones negativas debido a la percepción de injusticias motiva a los sujetos a reequilibrar la situación recurriendo a estrategias cognitivas (e.g., distorsión perceptiva de la situación o ajuste de las evaluaciones) o comportamentales (e.g; disminuir la productividad, aumentar el absentismo, etc.). En caso contrario se sabe que la percepción de justicia distributiva promueve la satisfacción personal y las emociones positivas, así como el aumento de la identificación con la organización y el compromiso con el puesto de trabajo (Colquitt, Scott, Rodell, Long, Zapata, Conlon, y Wesson, 2013). Se han identificado tres reglas de distribución (Milkovich y Newman, 2005) que conducen a la justicia distributiva si se aplican adecuadamente. Estas son: la regla de la equidad (cada persona está de acuerdo con su contribución), la regla de la igualdad (a cada persona se le ofrece lo mismo), y la regla de la necesidad (a cada persona se le ofrece algo en función de su necesidad o urgencia). El objetivo de la dirección de organizaciones basadas en la regla de la equidad es lograr mayor productividad, recompensando de manera diferente a los miembros de la organización en función de su rendimiento (e.g., programa de comisiones por venta para el equipo comercial). Por su parte, la regla de la igualdad tiende a mejorar el trabajo en equipo entre compañeros (e.g., bonus colectivo basado en los resultados globales de la compañía). Por último, la regla de la necesidad se aplica cuando el objetivo es promover el bienestar individual frente a

una individual situación concreta (e.g., programa corporativo de ayudas a personas con diversidad funcional). De manera que si se quiere estimular la motivación individual se lo debe hacer mediante la equidad, en tanto que si se aspira a la cohesión grupal se la puede lograr a través de la igualdad.

En un segundo plano, en cuanto a los tipos de justicia tenemos la justicia procedimental que se refiere a los medios, mecanismos y procesos mediante los cuales se distribuyen los beneficios y las recompensas en una organización. El paradigma principal parte de que una distribución es justa si los procedimientos de decisión son justos, independientemente de los resultados. Las primeras teorías se vinculan con Thibaut y Walker (1975), quienes desarrollaron un sistema de investigación con el objetivo de analizar las reacciones de las personas frente a los procedimientos de resolución de conflictos. La conclusión de su estudio es que las personas pueden aceptar los resultados que les sean desfavorables siempre y cuando comprueban que los procedimientos para llegar a dichos resultados han sido justos. Las condiciones que han de darse para que un proceso pueda entenderse como íntegro son que el proceso esté basado en parámetros éticos y morales aplicados consistentemente y que representen todos los intereses existentes de forma precisa e incorruptible (Leventhal, 1980). Además, Tyler y Lind (1992) añaden que la justicia procedimental también tiene aspectos no-instrumentales al sugerir que las personas se preocupan por los procesos justos porque retroalimentan su estatus en la organización.

En términos generales, los efectos de la justicia distributiva y procedimental se analizan utilizando modelo de los Dos Factores (Sweeney y McFarlin, 1997), el cual sostiene que los resultados y procedimientos afectan a factores diferentes debido a la importancia que tienen sobre la percepción de la justicia. Es decir, mientras que la percepción de justicia distributiva está relacionada a la satisfacción con los resultados individuales, la percepción de justicia

procedimental está relacionada con las actitudes y comportamientos relevantes para los miembros de la organización.

En tercer y último lugar, existe la Justicia interaccional que es el modo en el que los gerentes de las organizaciones tratan a sus miembros durante el proceso de aplicación de los procedimientos organizacionales (Bies y Moag, 1986). La Justicia interaccional se basa en las teorías del intercambio social y de la norma de reciprocidad. Desde el prisma del intercambio social, los miembros de una organización esperan un trato justo, honesto y respetuoso por parte de la propia organización y sus líderes. Desde el paradigma de la norma de reciprocidad se asume que si los empleados son tratados con justicia correspondan a su vez con mayores niveles de rendimiento, compromiso organizacional, ética laboral y abandono del puesto de trabajo (Colquitt et al., 2001, Greenberg y Colquitt, 2005). Por su parte, Cropanzano y Greenberg (1997) defienden que los elementos sociales presentes en la justicia interaccional pueden desglosarse a su vez en dos tipos independientes de justicia: justicia interpersonal y justicia informacional. La justicia interpersonal está relacionada con la medida en la cual el gestor aplica un tratamiento digno y respetuoso hacia los miembros de la organización (i.e., afectados por los procedimientos y decisiones distributivas). Sin embargo, la justicia informacional tiene en cuenta las informaciones y comunicaciones realizadas a los miembros de la organización con respecto a las decisiones tomadas.

En resumidas cuentas, Cropanzano, Rupp, Mohler y Schminke (2001) señalan tres razones básicas por las que a los trabajadores les preocupa la justicia: beneficios a largo plazo, consideraciones sociales y consideraciones éticas. En lo que se refiere a los beneficios a largo plazo, muy especialmente en las empresas, por lo general las personas comienzan en un trabajo con expectativas a medio y largo plazo con lo cual necesitan estimar cómo serán tratadas en el futuro, y sólo las organizaciones justas hacen que esa predicción sea acertada (Williams,

McDaniel, y Nguyen, 2006). Por tanto, las Políticas de Corporate Compliance, las cuales aseguran un marco de referencia a nivel ético pueden tener un impacto en los beneficios percibidos a largo plazo por los trabajadores lo cual disminuye el riesgo de abandono del puesto de trabajo.

1.3.2. Normología

A pesar de que se invierten cuantiosos recursos en la concienciación y el buen cumplimiento de las normas, este sigue siendo un problema constante (e.g., Boda y Zsolnai, 2016; Detert, Trevino, Burris, y Andiappan, 2007; Greve, Plamer y Pozner, 2010; Healy y Iles, 2002). Mucho se ha escrito sobre el concepto de *Ética de los Negocios* (Business Ethics, BE) que es un término que ha llegado a convertirse incluso en asignatura obligada en los planes de estudios de los mejores y más prestigiosos másteres en administración y dirección de empresas. Escuelas de negocios como Harvard Business School, London School of Economics o IESE han incorporado asignaturas a sus planes de estudios con el objetivo de resaltar la importancia de la ética en los negocios modernos. Sin embargo, el éxito en esta disciplina no ha sido el esperado. En palabras del profesor de Stanford Albert Bandura “*los mecanismos de la desconexión moral facilitan a personas y organizaciones transgredir normas morales sin sentir ningún tipo de arrepentimiento ni sensación de culpabilidad moral*” (Bandura, 2000).

Entre otras razones, y con el objetivo de seguir buscando soluciones a este problema Morris y sus colaboradores han acuñado el término Normología (i.e., estudio de las normas), el cual aglutina el conocimiento existente acerca de las normas sociales con el objetivo de, por un lado, dotar a este constructo de una entidad propia y por otro lado explicar las dinámicas organizacionales y sociales derivadas de la influencia de las normas en el comportamiento. La Normología (Morris,

Hong, Chiu y Liu, 2015) está cobrando cada vez mayor relevancia como campo de conocimiento. Esta relevancia obedece a que según avanzan los años las instituciones y organismos formales que tienen como misión legislar, regular y hacer cumplir sus preceptos son cada vez menos permisivas con la transgresión de la norma, por ejemplo, el nuevo reglamento de Corporate Compliance al cual tienen que acogerse todas las empresas que contratan con la Administración Pública tipifica este tipo de delitos como penales. A su vez, la tecnología les permite desarrollar herramientas más sofisticadas de control como por ejemplo las plataformas sanitarias implantadas en las comunidades autónomas que permiten cruzar datos entre diferentes hospitales de la red pública de hospitales de las diferentes provincias. Además, la propia sociedad penaliza más determinado tipo de comportamientos (i.e., solicitud de creación de leyes de transparencia por parte de amplios sectores de la opinión pública).

Encuadrado dentro del campo de la Normología, se ubica el modelo sobre el que pivotan los estudios que se van a describir a lo largo de las próximas páginas de esta memoria de tesis doctoral. En concreto, el Modelo Evaluativo de las Propuestas Normativas (EMNA del inglés Evaluative Model of Normative Appeals; Ocejá, Villegas, Beramendi y Salgado, 2016) introduce el concepto de appraisal normativo. Dicho constructo ayuda a comprender y predecir el comportamiento normativo.

1.4. CAPÍTULO III: EVALUATIVE MODEL OF NORMATIVE APPEALS (EMNA)

1.4.1. Marco teórico EMNA

EMNA es un modelo que señala cuales son los factores que influyen en la voluntad de cumplir con un tipo muy concreto de normas: las propuestas normativas. Las propuestas normativas son normas en las que se identifica claramente la siguiente estructura: alguien interpela a otra u otras personas a que hagan una acción concreta (e.g.: no se puede conducir a más de 120 kilómetros por hora en esta autopista). Las propuestas normativas pueden tener un carácter icónico (e.g., una señal en el que aparece escrito el número 120 dentro de un círculo blanco, y que a su vez está rodeado por otro círculo más grande de color rojo), o bien puede tener un carácter lingüístico (e.g., letrero luminoso en la autopista en la que se explicita que “*la velocidad máxima para este tipo de vía es de 120 kilómetros por hora*”).

Las características mínimas que debe cumplir una propuesta normativa son que (1) capte la atención (i.e., que sea saliente) y que (2) el contenido de la propuesta tenga un carácter directivo, es decir que sugiera hacer o no hacer una determinada acción en una situación concreta (i.e., que sea normativa). En resumen, según EMNA la voluntad de cumplir o no cumplir con una determinada propuesta normativa dependerá del grado en el que capte nuestra atención y cómo la interpretemos después de un proceso de evaluación cognitiva (i.e., appraisal normativo). Dicho appraisal normativo se establece de acuerdo con dos dimensiones básicas: formalidad y protección. El constructo Formalidad hace referencia a la fuente que emite la propuesta normativa, concretamente al grado en el cual se percibe que esta fuente es una institución que tiene el estatus y la responsabilidad de asegurar el cumplimiento de la propuesta normativa. El constructo

Protección hace referencia al contenido de la propuesta normativa y puede tener dos acepciones diferentes: (a) grado en el cual se percibe que una propuesta normativa facilita y permite desarrollar la acción principal (i.e., acepción de libertad), y (b) grado en el cual se percibe que una propuesta normativa protege o bien de un daño físico o bien de un daño psicológico (i.e., acepción de seguridad). Con el propósito de reducir las confusiones y malos entendidos provocados por el rico significado que poseen términos tales como libertad y seguridad, se ha decidido utilizar los términos latinos de “scutum” y “caligae” para hacer referencia a estas dos acepciones. Scutum (del latín Scutum-Scuti, n.) significa escudo castellano y hace referencia a la acepción de seguridad. Caligae (del latín Caliga-Caligae, f.) significa sandalia en castellano y hace referencia a la acepción de libertad. Estos dos términos son relevantes para entender el Modelo EMNA ya que la dimensión de protección está ligada al sistema autorregulatorio (Higgins, 2012). Según este autor, existen dos focos regulatorios: el foco preventivo y el promocional. La orientación hacia el foco regulatorio preventivo aumenta la disposición a evitar errores y pérdidas, y la preocupación por mantener lo ya conseguido. En cambio, la orientación hacia el foco regulatorio promocional aumenta la disposición a conseguir logros, superar retos y descubrir nuevas cosas. De esta forma, un mismo evento puede ser interpretado de diferente forma dependiendo del foco que tenga la persona. Por ejemplo, un evento cotidiano como ponerse a dieta puede ser interpretado como un reto para mejorar y sentirse mejor físicamente (foco promocional, relacionado con “caligae”) o como una forma de evitar el rechazo social (foco preventivo, relacionado con “scutum”). Es decir, en un caso se trata de ganar y en el otro de no perder. Cada individuo actúa en base a su experiencia previa, y si el cálculo hedónico (i.e., costes-beneficios) resultante de decidir cumplir con una determinada propuesta normativa ha sido altamente beneficioso en un número considerable de ocasiones, entonces esto sirve como refuerzo de la conducta y consolida el foco regulatorio del individuo.

Esto hace referencia al modo en el que las personas aprenden a comportarse, en función de los refuerzos y sanciones consecuencia de dicho comportamiento (i.e., cálculo hedónico). Por tanto, se entiende que la dimensión de protección tiene relación, a su vez, con la coherencia percibida entre una determinada propuesta normativa y los objetivos individuales de la persona en cuestión (promoción - prevención), ya que cumplir con una norma que nos protege hace que consolidemos nuestro foco regulatorio.

En relación al punto anterior, cabe señalar que EMNA no considera los efectos de cumplir o transgredir, sino que el proceso central señalado por EMNA es el appraisal normativo y EMNA establece tres premisas principales al respecto. La primera premisa es la existencia de las dimensiones de formalidad y protección. La segunda premisa es que toda propuesta normativa produce una representación normativa en función del nivel percibido de Formalidad y Protección. En función de dicho appraisal normativo nos encontramos con cuatro tipos de propuestas normativas. Estas son; leyes legítimas (alta formalidad y alta protección), leyes coercitivas (alta formalidad y baja protección), prescripciones (baja formalidad y alta protección) y usos (baja formalidad y baja protección). Merece la pena aclarar con respecto al uso de las etiquetas que nos encontramos en un espacio manifiestamente abstracto y cuyos límites son difusos, pero como investigadores utilizamos dichas etiquetas para conceptualizar los diferentes constructos. Para ello, se ilustra la representación normativa en la figura 2.

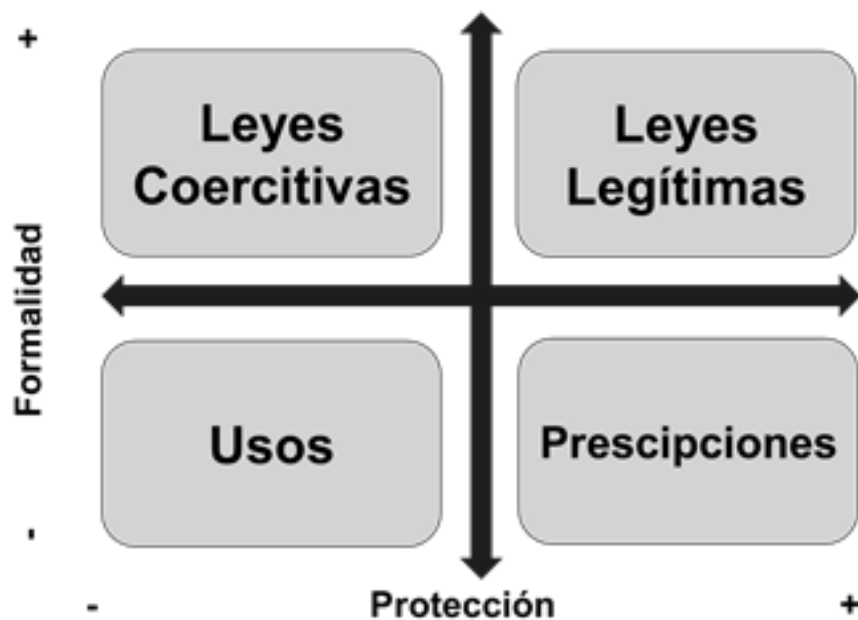


Figura 2: Infografía del Appraisal Normativo.

Por tanto, una ley legítima sería aquella propuesta normativa que percibimos que es planteada por una fuente formal (e.g., el gobierno) y cuyo contenido nos protege nuestra seguridad personal y libertad para actuar. Un ejemplo de este tipo de norma sería la norma que obliga al uso de sistemas de sujeción al volante (i.e., cinturón de seguridad). Podríamos afirmar que existe un amplio consenso en la sociedad sobre que esta ley es legítima ya que previene o reduce daños en caso de sufrir un accidente al volante (i.e., scutum) sin, por otra parte, dificultar que se desarrolle la acción principal de conducir (caligae). Por su parte, una ley coercitiva sería aquella propuesta normativa que percibimos que es planteada por una fuente formal (e.g., el gobierno) y cuya aplicación no nos evita daños ni facilita el desarrollo de la acción principal. Podemos poner como ejemplo de este tipo de norma la norma que obliga a permanecer durante un año en la misma compañía telefónica. En el caso de esta propuesta normativa, podríamos afirmar que existe un amplio consenso en la sociedad sobre que este tipo de norma es una ley coercitiva ya que limita

nuestra libertad para cambiar de operador telefónico cuando consideremos. Por otro lado, una prescripción sería aquella propuesta normativa que no percibimos que sea planteada por una fuente formal (e.g., otro ciudadano) y cuya aplicación previene de un daño físico o psicológico, y/o aumenta nuestra libertad para actuar. Por ejemplo, una persona va conduciendo su coche por una autopista y observa a lo lejos que un grupo de coches circulan con los pilotos de los dos intermitentes encendidos (botón de intermitentes de emergencia). La persona que va al volante frena para disminuir la velocidad automáticamente y presiona a su vez el botón de intermitentes de emergencia. Pues bien, si revisamos el código de circulación lo que dice la norma es que cuando se observa que hay tráfico denso en la carretera se debe pisar el freno en repetidas ocasiones para alertar a los coches que vienen detrás y que puedan disminuir la velocidad, pero en ningún caso la norma establece que se deba pulsar el botón de intermitentes de emergencia. En este caso, las personas cumplen con esa prescripción a pesar de que ninguna ley obliga a ello, ya que consideran que les protege. Por último, un uso es aquella propuesta normativa que no percibimos que sea planteada por una fuente formal (e.g., mi padre) y cuya aplicación no nos previene de un daño físico o psicológico, y/o no aumenta nuestra libertad para actuar. Un ejemplo podría ser una propuesta sobre cómo colocar los libros en una estantería.

La tercera premisa que se establece en EMNA sobre el appraisal normativo es que la voluntad de cumplir con una propuesta normativa está relacionada con la dimensión de formalidad y, sobre todo, con la dimensión de protección. Es decir, aquellas propuestas normativas que se perciban como leyes legítimas o prescripciones tendrán un alto grado de disposición interna. Por lo contrario, aquellas propuestas normativas que se perciban como leyes coercitivas o usos tendrán un bajo grado de disposición interna. De tal forma que existe un continuo de adhesión a una propuesta normativa siendo más probable adherirse a una ley legítima, después a una prescripción,

después a una ley coercitiva y por último a un uso. El cálculo hedónico por su parte se realiza según la disposición de costes-beneficios personales.

En resumen, tal y como se puede comprobar en la figura 3 el proceso de appraisal normativo propuesto por EMNA tienen una relación el resto de procesos propuestos por la Normología.

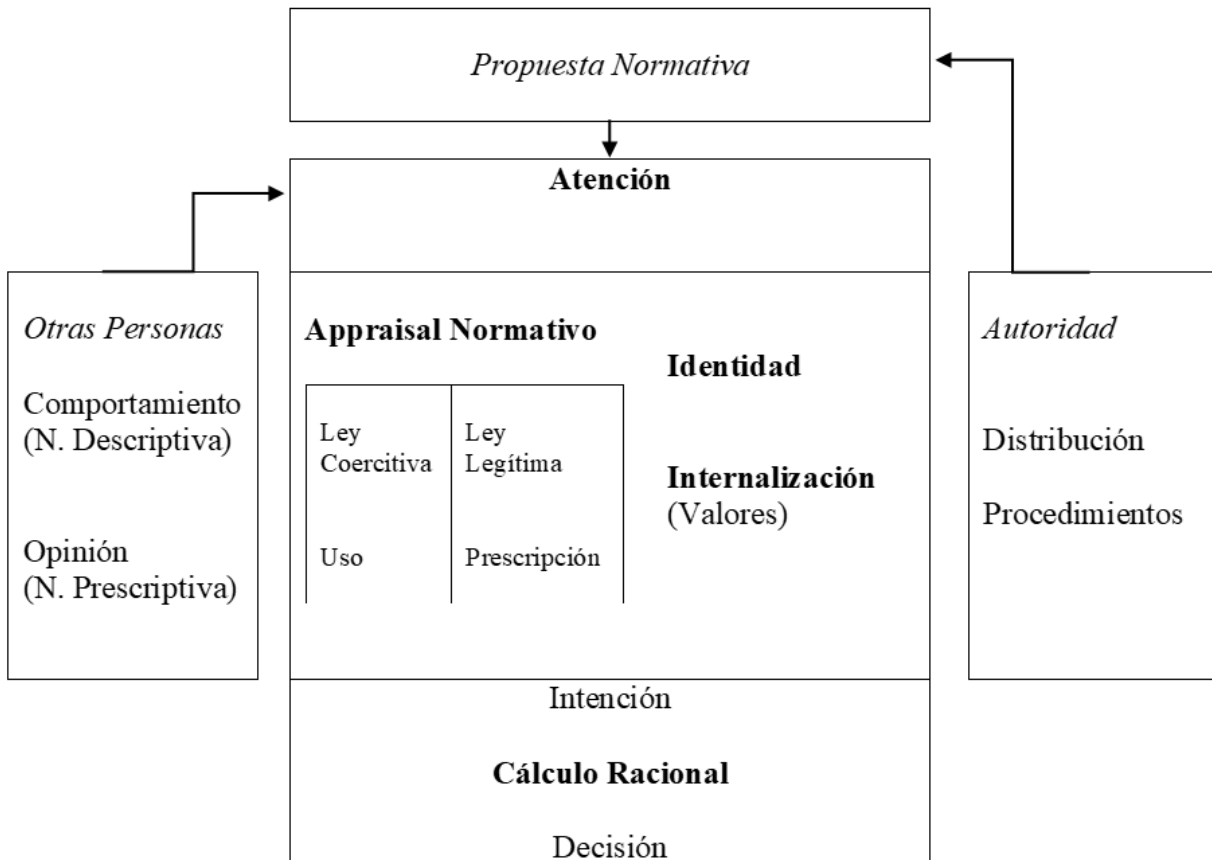


Figura 3: El proceso de appraisal normativo propuesto por EMNA en relación con los cuatro procesos propuestos por la Normología (en negrita).

1.4.2. Aplicación de EMNA en las Organizaciones

El objeto principal de esta tesis doctoral es diseñar y contrastar una herramienta de diagnóstico normativo que pueda ser útil a aquellas organizaciones cuando estas quieran conocer la percepción real que tienen sus miembros sobre un determinado conjunto de normas.

Como hemos comentado anteriormente, las empresas tanto públicas como privadas son organizaciones que se componen de personas y que articulan sus dinámicas relacionales en base a una serie de normas, jerarquías y procesos de trabajo. Existe un amplio abanico de estudios en la literatura científica que hacen referencia al análisis del comportamiento organizacional atendiendo a diversos factores: gestión del cambio y adaptabilidad a nuevas funciones, estructura organizativa, liderazgo, evaluación de la productividad y el desempeño profesional, niveles de formación, multiculturalidad, diversidad, etc. Pero aún no se han estudiado cómo la percepción normativa, basada en la utilización del EMNA como instrumento de diagnóstico normativo, puede impactar en el comportamiento organizacional. Sí se han realizado estudios que hacen mención a la gestión de las consecuencias de la transgresión de normas en contextos empresariales, sobre todo desde el punto de vista jurídico (Tito-Añamuro, J. A., 2015). Incluso se ha estudiado cómo combatir la transgresión normativa (Tyler y Blader, 2005; Verplanken y Holland, 2002). Pero aún no se han hallado estudios enfocados en realizar un diagnóstico normativo en una organización concreta centrándose en las variables que contempla EMNA. Ser capaces de conocer cómo se interpretan las normas según la información que EMNA ayudaría a las organizaciones a depurar el proceso mediante el cual diseñan, implementan y comunican sus normas, procesos, políticas, etc. Es decir, EMNA puede ayudar a las empresas a hacer una intervención de tipo preventivo con respecto a la gestión normativa.

Parte 2.

Herramienta de Diagnóstico

Normativo

2.1. CAPÍTULO IV: EMNA EN LAS ORGANIZACIONES

*“It is sometimes easier
to make the world a better place
than to prove you have made
the world a better place.”*

- Amos Tversky

Tal y como versa la frase anterior de Amos Tversky, no siempre resulta sencillo dotar de validez empírica a una serie de sucesos que, aunque evidentes, necesitan ser compartidos con el resto del mundo académico para poder ser puestos realmente a prueba. Este es el compromiso de todo investigador. Teniendo siempre en cuenta esto, planteamos la investigación como un estudio de corte aplicado. No queremos olvidar el objetivo de esta tesis, que no es otro que el de ayudar a las organizaciones a que gestionen de forma más eficiente la implementación y consolidación de sus normas, políticas y procedimientos. En este caso, utilizando la herramienta de diagnóstico normativo basadas en las premisas de EMNA. Por tanto, hemos dotado a todos los estudios de una lógica similar. Siempre empezando con nuestra muestra de referencia (empresa multinacional del sector de electromedicina) y luego comprobando los resultados con una muestra general.

El primer estudio consiste en obtener información sobre las dimensiones de formalidad y protección para poder obtener el appraisal normativo. El segundo estudio consiste en comprobar si el grado de acuerdo correlaciona con EMNA en el siguiente continuo: mayor grado de acuerdo ← ley legítima < prescripción < ley coercitiva < uso → menor grado de acuerdo. En el tercer estudio buscamos contrastar la validez externa aplicando la herramienta de diagnóstico normativo

a una muestra más amplia. El cuarto estudio, consiste en saber en qué medida los profesionales de Recursos Humanos pueden encontrar de utilidad esta herramienta de diagnóstico normativo. El quinto estudio, consiste en intentar cambiar la percepción de determinadas propuestas normativas a través de la implementación de una intervención sutil de alto impacto (i.e., nudge). De nuevo, el sexto estudio consiste en contrastar la validez externa aplicando intervención a una muestra más amplia. A continuación, se muestra una tabla resumen de los estudios realizados.

Tabla 1: *Resumen de Estudios*

Estudio	Descripción	Objetivo	Muestra
1	Appraisal Normativo	Poner a prueba EMNA como herramienta de diagnóstico normativo	Trabajadores Empresa
2	Grado Acuerdo	Comprobar correlación entre grado de acuerdo y resultado del appraisal normativo	Trabajadores Empresa
3	Appraisal Normativo	Poner a prueba EMNA como herramienta de diagnóstico normativo	Población General
4	RRHH	Comprobar en qué medida un grupo de expertos pueden anticipar normas potencialmente conflictivas	Expertas en Recursos Humanos
5	Nudge	Diseñar un nudge para cambiar percepción sobre las propuestas normativas objetivo	Trabajadores Empresa
6	Nudge	Diseñar un nudge para cambiar percepción sobre las propuestas normativas objetivo	Población General

Todos y cada uno de los estudios se han elaborado pensando en que pueda resultar útil y asequible implementarlo en una organización real. Por ello, hemos hecho mucho hincapié durante toda la investigación en no perder el foco y ponernos en el lugar del directivo de una organización que pudiese necesitar una herramienta de diagnóstico y gestión normativa.

2.1.1. Estudio 1: Medición del Appraisal Normativo (Pronóstico)

El primero de los estudios consiste en escoger una serie de normas existentes en una empresa multinacional del sector de electromedicina que aplican a todos los participantes en el estudio (i.e., empleados) y aplicar EMNA como herramienta de diagnóstico normativo.

La empresa multinacional de electromedicina presente en España desde 1984, desarrolla su actividad mediante la comercialización de equipos para áreas críticas de hospitales (UCIs, REAs, Quirófanos, etc.), así como con el ofrecimiento de soluciones integradas de proyectos “llave en mano” y un servicio de postventa de calidad. Sus clientes son, sobre todo, hospitales públicos de toda la red de Servicios Autonómicos de Salud del Estado español (e.g., SERMAS, OSAKIDETZA, SAS, SERGAS, etc.) y también grandes grupos privados de salud (Grupo Quirón, Grupo Asisa, Grupo Rivera Salud, etc.). La Compañía tiene presencia en toda la cadena de valor de la venta del producto: desde Ventas, Servicio Técnico e Ingeniería, hasta Marketing, pasando por departamentos de soporte para poder ejercer la actividad (Recursos Humanos, Calidad, Finanzas, IT, Legal, etc.). En cuanto a los datos demográficos de sus empleados, la división *Medical* disponía de un total de 136 empleados el momento del inicio del estudio, con una población masculina del 72,48% del total, una media de edad de 44 años y una antigüedad media de 13,04 años. El porcentaje de titulados superiores es del 52,67%.

2.1.1.1. Método

Participantes y procedimiento. Las edades de los participantes ($N=82$) del Estudio estaban comprendidas entre los 25 y 65 años. La primera fase del Estudio consistió en seleccionar las normas que se iban a utilizar para el Estudio 1. Para ello se mantuvieron entrevistas con el Responsable de Calidad y el Director de Recursos Humanos con el objetivo de averiguar qué propuestas resultaban de mayor interés para la Dirección, junto con otras de control que cubrieran todo el espacio EMNA. Como resultado de este análisis se diseñaron un total de 12 propuestas normativas basadas en la información proveniente de las entrevistas, y se añadieron 4 propuestas normativas que eran usos creados ad hoc. Por tanto, 16 fue el número total de propuestas normativas que se iban a utilizar para el estudio. En la siguiente tabla se presenta el contenido de cada propuesta normativa. Con el objetivo de facilitar la lectura de los estudios a cada propuesta normativa se le asignó una clave que se muestra en la tabla 1. En lo consiguiente se hará siempre mención a la etiqueta de cada una de las propuestas normativas.

Tabla 2: *Normas Seleccionadas del Estudio 1*

Propuesta normativa	Clave
Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).	Horario Continuo
2. Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.	Tickets Comida
3. Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.	Carta Incentivos
4. Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.	Vacaciones
5. Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.	Ausencia Médica
6. Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.	Liquidación de Gastos
7. Se debe cuidar el material informático asignado a cada empleado.	Equipo Informático
8. Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.	Reunión de Evaluación
9. La dirección de correo electrónico de la Empresa solo se debe utilizar para fines relacionados con las actividades de la misma.	Email Corporativo
10. Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.	Orientación al Cliente
11. Se debe tirar de la cadena del WC después de ser utilizado.	Cadena de WC
12. Se debe desarrollar la capacidad individual de toma de decisiones en el día a día del trabajo.	Capacidad de Decisión
13. Se debe comunicar a la Compañía el ejercicio de cualquier actividad remunerada que tenga relación con el sector en el que esta opera.	Actividad Remunerada
14. En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc.).	Restringir Descansos
15. Se debe solicitar a la Compañía que imparta formación anual en Prevención de Riesgos Laborales.	Formación sobre PRL
16. Cualquier actividad de dudosa legalidad que esté siendo llevada a cabo por compañeros, proveedores o clientes se debe poner en conocimiento de los Servicios Legales de la Empresa.	Denuncia Ilegalidades

Una vez que se hubieron seleccionado las normas se creó un cuestionario a través de la plataforma Qualtrics (ver anexo I). Dicho cuestionario, que se componía de un total de 69 preguntas, estaba dividido a su vez en dos partes diferenciadas.

En una primera parte del cuestionario se añadía la siguiente instrucción:

Se entiende que una propuesta normativa te protege cuando esta te previene de sufrir un daño físico o psicológico, o bien cuando te permite desarrollar tu acción. A continuación, te vamos a pedir que leas 16 propuestas normativas. Por favor, para cada una de ellas indica en qué medida consideras que:

- 1. evita que sufras un daño físico o psicológico.*
- 2. te facilita desarrollar tu acción profesional en los términos deseados.*

Por lo tanto, para cada una de las propuestas normativas, se preguntaba sobre la percepción de las dos acepciones propuestas por EMNA: *caligae* y *scutum*. El tipo de respuesta se presentaba en una escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que iban desde *Nada (1)* a *Totalmente (7)*.

En la segunda parte del cuestionario se añadía la siguiente instrucción:

Se entiende que una propuesta normativa es formal cuando se trata de una ley o norma burocrática generada y publicada por una institución formal como, por ejemplo, la DGT o la empresa en la que se trabaja. Es decir, esta consideración varía dependiendo de la fuente que emita la propuesta normativa. Ahora, por favor, teniendo en cuenta esta definición te pedimos que indiques:

- 1. Si consideras que la propuesta normativa que te vamos a mostrar es formal o no.*

En este caso por cada una de las propuestas normativas, se preguntaba específicamente *¿es formal?* a lo que el participante tenía que responder de manera dicotómica. Posteriormente se preguntaba *¿en qué medida?* De nuevo se pedía que el participante respondiese a una escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que iban desde *Nada (1)* a *Totalmente (7)*.

En esta segunda parte del cuestionario se pretendía obtener información sobre los niveles percibidos de formalidad en el appraisal normativo.

El tiempo aproximado para completar la totalidad del cuestionario fue entre 5 y 10 minutos.

2.1.1.2. Resultados

Appraisal de protección. Con respecto a la protección, primero comprobamos el nivel de correlación entre las dos acepciones de esta dimensión: como se puede observar en la Tabla 3 todas las correlaciones fueron significativas, y en diez casos las medias mostraron diferencias significativas o marginales.

Appraisal de formalidad. Esta dimensión se refiere a en qué medida se percibe que la propuesta normativa es establecida por una entidad formal. En la Tabla 3 se presenta un índice de formalidad que se deriva de combinar la respuesta a las dos preguntas sobre esta dimensión, dando lugar a 4 niveles. Concretamente, a aquellos participantes que contestaron que no la percibían como formal se les asignó el valor de 1, y a quienes contestaron afirmativamente se les asignó el valor de la siguiente pregunta sobre en qué grado la percibían como formal.

Tabla 3: *Medias Scutum, Caligae y Formalidad del Estudio 1*

Norma	Protección Daño	Protección Acción	<i>r</i>	<i>Dif. Medias</i>	Formalidad Valor Nivel	
Horario continuado	4,22	4,75	,279	-,529 ⁺	4,76	3
Tickets Comida	2,19	2,35	,716	-,162	2,09	1
Carta Incentivo	4,81	4,63	,592	,176	5,25	4
Vacaciones	2,88	2,88	,714	,000	2,65	2
Ausencia Médica	4,81	4,53	,734	,279	4,99	4
Liquidación de Gastos	5,01	4,46	,471	,522 ⁺	5,88	4
Equipo Informático	5,63	6,43	,142	-,794*	3,96	3
Reunión Evaluación	5,59	6,07	,642	-,485*	4,82	3
Email Corporativo	4,97	4,51	,632	,456*	2,87	2
Orientación al Cliente	5,74	6,09	,518	-,353 ⁺	2,59	2
Cadena de WC	4,65	4,32	,804	,324	3,21	2
Capacidad de Decisión	5,43	6,01	,357	-,588*	1,96	1
Actividad Remunerada	5,51	4,32	,588	1,191**	4,91	4
Restringir Descansos	2,41	2,41	,744	,000	1,38	1
Formación sobre PRL	5,59	4,82	,767	,765**	4,10	3
Denuncia Ilegalidades	5,68	4,99	,616	,691**	4,97	4

⁺ $p < ,10$, * $p < ,05$ ** $p < .001$

Diagnóstico a través del análisis del appraisal normativo. En línea con los supuestos de EMNA (Oceja et al. 2016), aplicamos la técnica de análisis de clúster (K-medias para la solución de cuatro clústeres con un máximo de 10 iteraciones) para examinar cómo se percibieron las 16 propuestas normativas en relación con las categorías normativas básicas. Este análisis es una

técnica estadística multivariante cuya finalidad es dividir un conjunto de datos en grupos (i.e., clusters) de forma que los perfiles de los datos en un mismo grupo sean muy similares entre sí (cohesión interna del grupo) y los de los datos de clusters diferentes sean distintos (aislamiento externo del grupo).

Por un lado, se realizó el análisis de cluster para el continuo Formalidad (eje ordenadas) – Scutum (eje abscisas) cuya representación gráfica puede observarse en la figura 4.

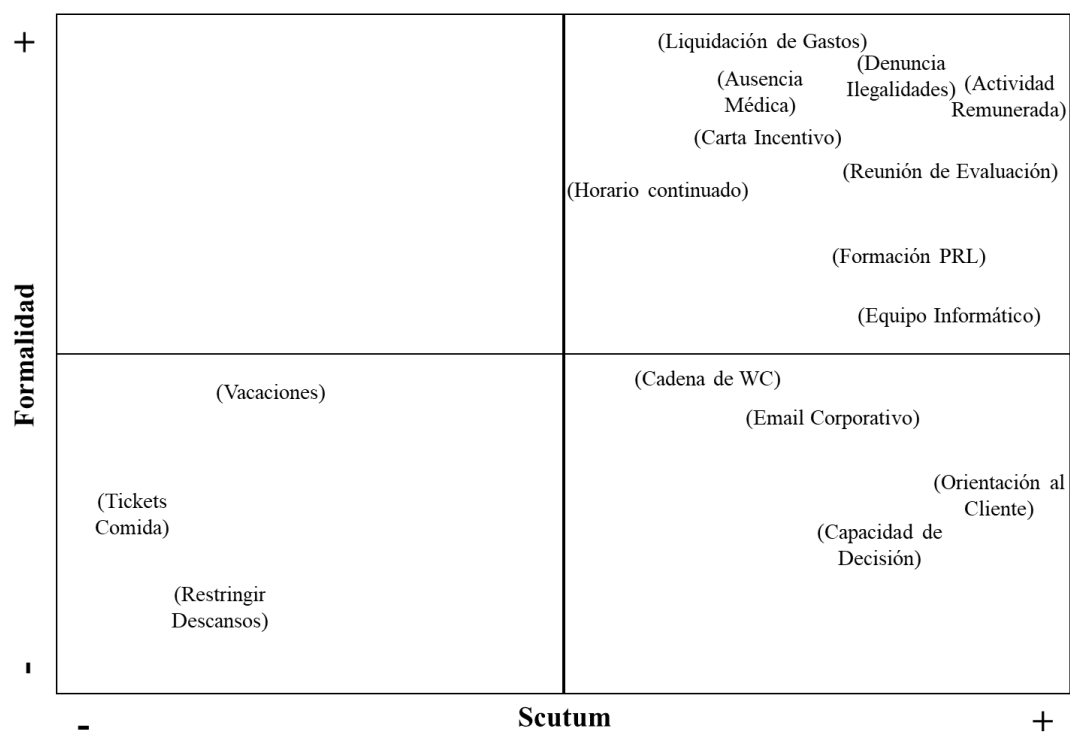


Figura 4: Análisis de Cluster Formalidad y Scutum del Estudio 1.

Así mismo, se realizó el análisis de Clusters para el continuo Formalidad (eje ordenadas) – Caligae (eje abscisas), cuya representación gráfica puede también observarse en la figura 5.

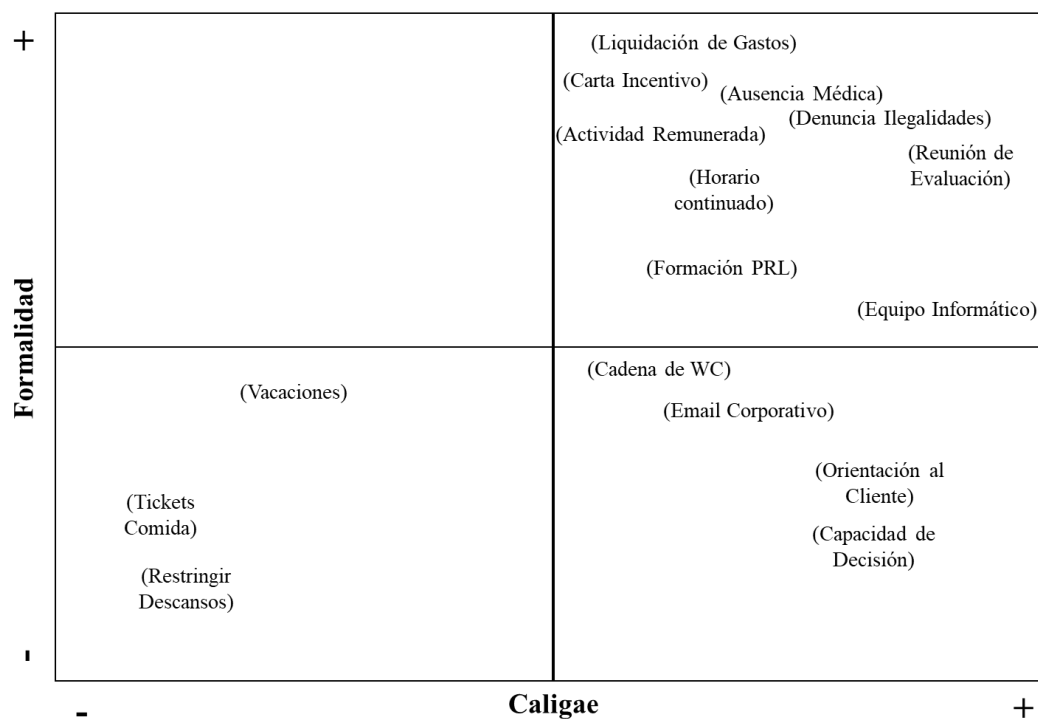


Figura 5: Análisis de Cluster Formalidad y Caligae del Estudio 1.

Por tanto, después de realizar en análisis de Clusters, EMNA nos permite diagnosticar las propuestas normativas de la siguiente forma: nos encontramos con 9 normas que se perciben como legítimas, 4 como prescripciones y 3 como usos.

Tabla 4: *Diagnóstico EMNA del Estudio 1*

Norma	Diagnóstico EMNA
Horario_Continuado	Legítima
Tickets_Comida	Legítima
Carta_Incentivo	Uso
Vacaciones	Legítima
Ausencia_Médica	Uso
Liquidación_Gastos	Legítima
Equipo_Informático	Legítima
Reunión_Evaluación	Prescripción
Email_Corporativo	Legítima
Orientación_Cliente	Legítima
Cadena_WC	Prescripción
Capacidad_Decisión	Prescripción
Actividad_Remunerada	Prescripción
Restringir_Descansos	Legítima
Formación_PRL	Uso
Denuncia_Ilegalidades	Legítima

2.1.1.3. Conclusiones





La primera conclusión es que la mayor parte de las normas evaluadas (13 de 16) fueron percibidas en un nivel de protección y formalidad medio o alto. Siguiendo el modelo EMNA, estas propuestas estarían asociadas con buenos niveles de adhesión en la organización, por tanto, son normas que no deberían preocupar a los líderes de la organización ya que se prevé que no existan

riesgos elevados de falta de adhesión por parte de los miembros de la organización. La segunda conclusión es que se presenta un grupo de tres propuestas que fueron evaluadas como bajas tanto en protección como en formalidad. Estas propuestas son las principales candidatas para ser gestionadas con el objetivo de mejorar su percepción dentro de la empresa. A continuación, se realiza un análisis de cada una de ellas basado en la información que el investigador pudo recabar en la empresa.

La primera propuesta normativa interpretada como uso es “*Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00*”. La mayor parte de los participantes reportaron un nivel de formalidad percibida baja. En cuanto a la percepción de protección, los participantes reportaron un nivel de protección bajo. Para poder comprender qué representa la interpretación como uso por parte de los miembros de la organización conviene puntualizar lo siguiente. La ley tributaria española concibe que existe determinado tipo de productos o servicios que puede ser recibidos como contrapartida (i.e., salario) a la prestación de un servicio para la empresa empleadora. No obstante, la ventaja para el empleado no es únicamente la disminución del precio total del producto o servicio, sirviéndose de descuentos al seguir la lógica de economía de escala de la que puede beneficiarse por ser miembro de un colectivo amplio de personas representadas por un ente que tiene poder de negociación (i.e.: la empresa). Además, el empleado puede ver reducida su base imponible y de tal forma no tributar ni cotizar por disfrutar de los productos o servicios. Esto es lo que se conoce como retribución en especie o retribución flexible y es una práctica habitual en todas las empresas que operan en el mercado español. En la figura 6 se muestra un ejemplo de cómo funciona la exención fiscal en este tipo de productos.

Ejemplo de ahorro fiscal por retribución flexible

Trabajador con unos ingresos brutos anuales de 45.000 €, casado y con dos hijos

	Situación anterior	Retribución flexible
Retribución total	45.000	45.000
Retribución dineraria	45.000	37.130
Productos	-	Seguro salud (4 personas)  1.920
		Tarjeta restaurante  2.100
		Pago de guardería  3.850
IRPF + Seguridad Social	11.555	8.838
Retribución dineraria neta	33.445	28.292
Compra de los mismos productos desde salario neto	7.870	-
Neto disponible después de productos*	25.575	28.292
DIFERENCIA (AHORRO)	 2.717€ (un 10,6% más de disponible)	

(*): Sin economía de escala

Figura 6: Infografía sistema retribución en especie (Fuente Willis Towers Watson).

Más concretamente, la ley tributaria española contempla como uno de los productos la tarjeta de comidas, pero obliga a consumir el dinero asignado en dicha tarjeta en los términos establecidos en la propuesta (artículo 45.2.1ª de la Ley 35/2006 del IRPF – vigente en el momento de producirse esta situación). Es decir, si no se consume de lunes a viernes en el horario de 12:00 a 16:00 se está cometiendo una irregularidad tributaria. En resumen, la primera conclusión es que esta propuesta normativa que es claramente formal no se está interpretando como formal, y además es percibida con baja protección.

La segunda propuesta normativa interpretada como uso es “Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año”. Este caso es similar al anterior. Se trata de una norma formal que ha sido percibida como una propuesta baja en formalidad, lo cual debilita la predisposición general a cumplir lo prescrito. Una de las hipótesis que podrían explicar este resultado estaría relacionado con el tipo de negocio al que se dedica la empresa que está

fuertemente orientada a la satisfacción del cliente, con un tipo de servicio muy individualizado. Esto hace que pueda estar admitido e incluso valorado por parte de la organización el hecho de posponer las vacaciones por motivos relacionados con la atención al cliente. Además, de nuevo la interpretación de esta norma genera problemas a nivel legal. La legislación española considera que hay determinados derechos que son irrenunciables, es decir, que ningún individuo puede de forma voluntaria escoger que no le apliquen. Este es el caso del derecho a disfrutar de vacaciones remuneradas. El art 40.2 de la Constitución española ordena a los poderes públicos garantizar el descanso necesario de los ciudadanos mediante las vacaciones periódicas retribuidas. Y por su parte el Tribunal Constitucional en su sentencia 324/2006 señala que “*El derecho a vacaciones anuales retribuidas forma parte del núcleo irrenunciable de los derechos propios de un Estado Social* “. Por tanto, queda claro que no se puede renunciar a ellas. El hecho de que se considere como uso que “*Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año*” lleva implícito que los participantes consideran que esta propuesta normativa les resta libertad de acción ($M_{caligae} = 2,88$) sin prevenir daños ($M_{scutum} = 2,88$). Y aquí es donde nos encontramos con el problema real que esto supone para la empresa. Imaginemos que un empleado tiene 24 días laborables de vacaciones pagadas al año y se le permite disfrutar 20 y acumular 4 para el año siguiente. El siguiente año el empleado decide presentar su baja voluntaria siendo su último día laborable el 31 de marzo. Para esta fecha el empleado no ha disfrutado de ningún día de vacaciones. Con lo cual se debe contemplar en el pago de su finiquito los 6 días de vacaciones pagadas que le corresponden por haber trabajado durante los meses de enero, febrero y marzo. Pero, además, se le han de pagar otros 4 días del año anterior. Esta situación hipotética podría implicar que la empresa estuviese reconociendo, quedando reflejado en los libros de cuentas, que permite que los empleados renuncien al disfrute de sus vacaciones de forma regular. Cabe

mencionar de nuevo que se trata de un derecho irrenunciable por parte del trabajador y que el empleador no puede facilitar esta práctica.

La tercera y última propuesta normativa interpretada como uso dice lo siguiente: “*En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc.)*” Esta propuesta se esperaba que fuese categorizada como uso (baja formalidad y baja protección), porque se trata efectivamente de una propuesta que no es formal y que limita conductas que son fuente directa de satisfacción (descanso, café, cigarrillo). Entonces, el diagnóstico resulta coherente con la realidad objetiva ya que no se espera que los empleados renuncien al descanso diario durante la jornada que les corresponde por derecho y que, además, fomenta que se trabaje con unos niveles más elevados de productividad.

En resumen, en el primer estudio hemos medido cómo perciben los participantes las propuestas normativas (i.e., appraisal normativo). En este trabajo planteamos que dicha información puede ser útil para realizar un diagnóstico sobre el nivel esperado de adhesión y, por tanto, un plan de acción para prevenir actuales o futuros problemas. En el Estudio 2 presentamos el binomio diagnóstico-acción sugerido por EMNA y comprobamos su grado de ajuste con la situación real; es decir, con el grado de adhesión que despierta cada una de las propuestas normativas.

2.1.2. Estudio 2: Medición del Grado de Adhesión (Ajuste)

De acuerdo con los resultados del Estudio 1, se espera un distinto grado de adhesión para las diferentes propuestas normativas. Este diagnóstico, derivado de la medición orientada por las premisas teóricas de EMNA, dará lugar a unas recomendaciones sobre la necesidad de actuar en

una determinada dirección para prevenir, o corregir, “problemas normativos”. Ahora bien, el ajuste de este binomio diagnóstico-acción con la realidad puede dar lugar a distintas situaciones que se ilustran en la Figura 7.

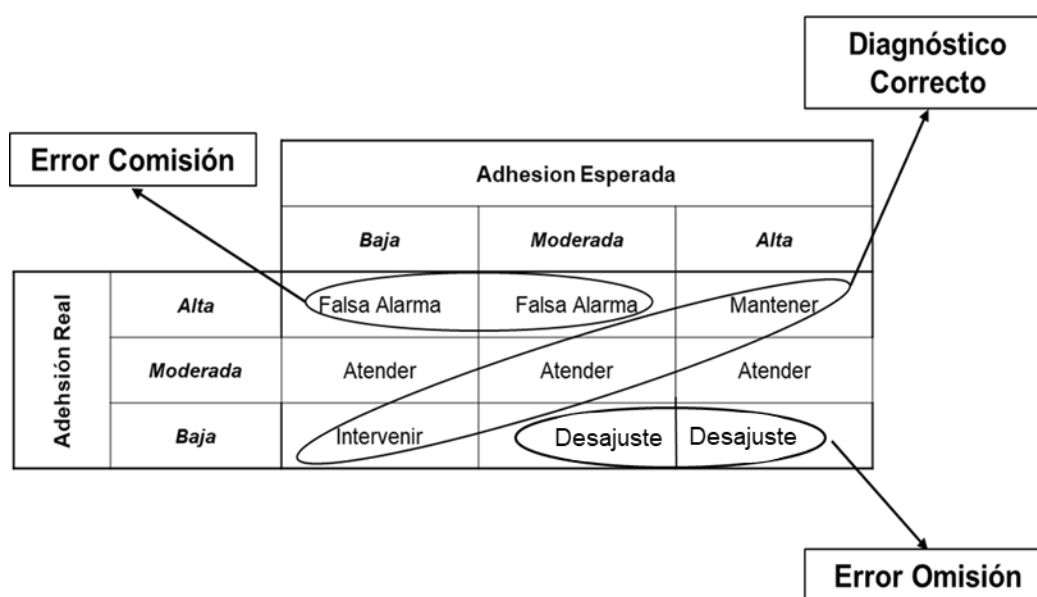


Figura 7: Infografía método de toma de decisiones.

En función de la medición del appraisal normativo, desde EMNA se pronostica un determinado nivel de adhesión (fila superior) que coincidirá en mayor o menor medida con el nivel de adhesión real (primera columna). Este ajuste se representa gráficamente en un cuadro de doble entrada en el cual, en función de las diversas combinaciones, existen diferentes posibilidades. Puede darse el caso de que la adhesión esperada sea baja o moderada y sin embargo la adhesión real sea alta, lo cual se entiende como una falsa alarma. En este caso estaríamos hablando de un error de comisión. También puede darse el caso contrario, es decir, que la adhesión esperada sea alta o moderada y sin embargo la adhesión real sea baja, lo cual se entiende como un desajuste. En este caso estaríamos hablando de un error de omisión, puesto que desde el diagnóstico derivado del modelo

no se propondría intervenir cuando, en realidad, podría ser necesario. Por último, se considera un diagnóstico correcto cuando los niveles de adhesión real y esperada coinciden. En cada caso, la propuesta de intervención varía. Se recomienda intervenir sobre cómo se está interpretando la propuesta normativa cuando el nivel de adhesión esperada es bajo. Se recomienda atender a la evolución de la percepción sobre la propuesta normativa cuando existen el nivel de adhesión esperada es moderada. Por último, se recomienda mantener las propuestas normativas que presentan niveles de adhesión esperada alta.

En el diagnóstico normativo realizado en el Estudio 1 se señalaron dos normas que están siendo interpretadas como usos cuando en realidad son leyes (altas en formalidad), y esta percepción de los miembros de la organización de estas dos normas puede conllevar menores niveles de adhesión a las mismas. Por lo tanto, atendiendo al método de toma de decisiones, se recomienda intervenir en ambas propuestas normativas. El objetivo del Estudio 2 es comprobar si el diagnóstico de la percepción de las propuestas normativas se corresponde con los niveles de adhesión real.

2.1.2.1. Método

Tres meses después de realizar el Estudio 1 se procedió a aplicar el Estudio 2. Es importante señalar que este lapso permite descartar problemas típicos que se presentan en estudios basados en el auto-informe como, por ejemplo, el efecto de accesibilidad o la búsqueda de consistencia entre las respuestas.

En este estudio hipotetizamos que existirá una relación directa y significativa entre nivel de grado de acuerdo y diagnóstico EMNA, es decir que habrá tres normas con bajo grado de acuerdo,

que coincidirán con las normas potencialmente conflictivas del Estudio 1. De la misma forma, trece normas tendrán alto grado de acuerdo.

Participantes y procedimiento. El cuestionario del Estudio 2 fue contestado por el mismo conjunto de empleados de la empresa, participando 79 empleados en esta ocasión. Las edades de los participantes del Estudio 2 fueron de un mínimo de 25 y un máximo de 61 años. Del total de participantes, 68,4% fueron hombres.

Se seleccionaron las mismas 16 normas del Estudio 1, en base a las cuales se creó un cuestionario a través de la plataforma Qualtrics. Dicho cuestionario, que se componía de un total de 20 preguntas (ver anexo II).

En este caso por cada una de las propuestas normativas, se preguntaba por el grado de acuerdo con cada una de ellas. Pregunta a la cual el participante debía contestar clicando en un continuo de escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que iban desde *Nada (1)* a *Totalmente (7)*.

2.1.2.2. Resultados

Como se puede comprobar en la tabla 5 se obtuvieron diferentes medias en función de cada una de las propuestas normativas.

Tabla 5: *Medias Scutum, Caligae, Grado Acuerdo, Diagnóstico EMNA y toma decisiones Estudio 2*

Norma	Media Scutum+Caligae	Diagnóstico EMNA	Grado Acuerdo	Método Toma Decisiones
Horario_Continuado	4,49	Legítima	5,13	Atender
Tickets_Comida	2,27	Uso	2,61	Intervenir
Carta_Incentivo	4,74	Legítima	6,06	Atender*
Vacaciones	2,88	Uso	3,81	Intervenir
Ausencia_Médica	4,74	Legítima	5,59	Atender
Liquidación_Gastos	4,74	Legítima	6,45	Atender*
Equipo_Informático	6,03	Prescripción	6,80	Mantener
Reunión_Evaluación	5,83	Legítima	5,79	Mantener
Email_Corporativo	4,74	Legítima	5,81	Atender*
Orientación_Cliente	5,90	Prescripción	6,11	Mantener
Cadena_WC	4,49	Prescripción	6,84	Atender*
Capacidad_Decisión	5,72	Prescripción	6,34	Atender
Actividad_Remunerada	4,92	Legítima	5,74	Atender*
Restringir_Descansos	2,41	Uso	2,66	Intervenir
Formación_PRL	5,21	Legítima	5,06	Atender
Denuncia_Ilegalidades	5,34	Legítima	6,10	Atender*

* Estos casos se pueden considerar como leve falsa alarma.

Ahora resulta interesante comprobar la relación existente entre el diagnóstico EMNA realizado anteriormente y el grado de acuerdo percibido tres meses más tarde. Como se puede comprobar, las propuestas normativas con un menor grado de acuerdo (e.g., Tickets Comida, Descansos, Vacaciones) corresponden con las propuestas normativas diagnosticadas por EMNA como usos. En términos globales el resultado obtenido confirmó lo esperado. En concreto, los usos mostraron un nivel de adhesión ($M = 3,03$, $DT = 1,32$, sobre una escala de 1 a 7) claramente inferior a las

propuestas categorizadas como prescriptiva o legítima ($M = 6,02$, $DT = ,65$), y esta diferencia es significativa: $t(79) = 20,48$, $p = ,001$.

Como se ilustra en la Figura 8, en cuanto al método de toma de decisiones basadas en la herramienta de diagnóstico normativo (cuestionario y procedimiento de análisis) desarrollado desde EMNA, comprobamos que existen 10 diagnósticos correctos; concretamente, en tres casos se recomienda mantener y el grado de acuerdo real es de hecho alto, en cuatro casos se recomienda mantener y el grado de acuerdo real es moderadamente alto, y en tres casos se recomienda intervenir y el grado de acuerdo real es bajo. Además, en 6 ocasiones se recomienda atender cuando el acuerdo real es alto, estos casos se podrían considerar como una leve falsa alarma. Finalmente, en ningún caso se comete un error de omisión; es decir, que pase desapercibido la necesidad de intervenir.

		Adhesion Predicha		
		Baja	Moderada	Alta
Adhesión Real	Alta	1	5	3
	Moderada		4	
	Baja	3		

Figura 8: Método de toma de decisiones Adhesión Real vs Adhesión Predicha

2.1.2.3. Conclusiones

El nivel de adhesión con las propuestas normativas, medido tres meses después del diagnóstico realizado en el Estudio 1, mostró niveles acordes con las premisas del modelo EMNA. Esto es, un nivel de acuerdo claramente inferior para aquellas propuestas percibidas como bajas en protección y en formalidad (i.e., usos), frente a las restantes 13 propuestas, cuya percepción de formalidad y protección se presentó dentro de un nivel medio-alto. El Método de toma de decisiones señala cero errores de omisión lo cual indica que la herramienta es fiable y conservadora.

2.1.3. Discusión Estudio 1 y Estudio 2

Los resultados de los Estudios 1 y 2 apoyan la utilidad de la herramienta de diagnóstico normativo basada en EMNA. En otras palabras, esta herramienta permitiría a las empresas y otro tipo de organizaciones conocer cómo se están interpretando las normas de la organización y poder predecir así niveles de adhesión. Es decir, realizar un diagnóstico correcto y conservador.

Con respecto al valor aplicado de esta herramienta, ¿se puede cuantificar de alguna manera el impacto económico en caso de que se tenga un bajo grado de adhesión a determinada norma? Pues bien, EMNA ha sido capaz de identificar una norma conflictiva que ha supuesto en el año 2011 grandes pérdidas económicas a decenas de compañías en España. Concretamente nos referimos al caso de las *tarjetas Buen Menú*. Como hemos comentado anteriormente, la retribución en especie o retribución flexible es una práctica habitual en España desde hace varios años. En el caso concreto de la exención concedida a las tarjetas o cheques canjeables por dinero para ser gastado en restaurantes, se trata de un beneficio de los más longevos dentro de todos los que contempla la

ley tributaria. A principios de la década del 2000 apenas existían tres empresas en el sector que se repartían prácticamente la totalidad del mercado. Estas empresas eran Edenred, Sodexho y Cheque Gourmet, todas de origen francés. No obstante, durante los primeros años del milenio surgió un nuevo competidor, el Grupo de Negocios Copel, de origen español, con su servicio Buen Menú. El valor diferencial que añadía consistía en la posibilidad de ofrecer a los usuarios una tarjeta de débito que podrían utilizar en los más de 300.000 restaurantes que aceptaban el pago con esta modalidad. Sin embargo, el resto de sus competidores continuaban ofreciendo el servicio únicamente con cheques de comida que, a pesar de ser aceptados en muchos sitios, entrañaban el problema de que no permitían la entrega de cambio si el importe a pagar con el cheque era menor al valor del mismo (además de lo incómodo de llevar un fajo de papeles en el bolsillo). Esto le permitió al Grupo de Negocios Copel ganar en 2007 un 25% de cuota de mercado nacional. En su máximo apogeo, Grupo de Negocios Copel alcanzó con Buen Menú la cifra de 80.000 usuarios y más de 1.100 compañías cliente, realizando más de seis millones de transacciones anuales de media. No obstante, en el mes de julio de 2012 la empresa decidió interrumpir el servicio, bloqueando la tarjeta de todos sus usuarios alegando problemas de tesorería. Esta decisión propició la bancarrota de la empresa y la posterior apertura de un concurso de acreedores que mantiene aún hoy en día los activos congelados, de tal forma que ninguna persona ha podido recuperar su dinero.

Tal y como se ha explicado anteriormente, el artículo 45.2.1ª de la Ley 35/2006 del IRPF clarifica que si no se consume de lunes a viernes en el horario de 12:00 a 16:00 se está cometiendo una irregularidad tributaria. Con lo cual, no debería estar permitido acumular cantidades de dinero en la tarjeta. Pero la realidad es que la mayor parte de las más de 1.100 empresas cliente del Grupo de Negocios Copel permitían esa opción como una forma de dar flexibilidad a los empleados, en la mayoría de los casos sin controlar las cantidades que se acumulaban que podían ir desde unos

cuantos euros a incluso miles. A la luz de los resultados del diagnóstico realizado a través de EMNA, resulta comprensible entender que una mayor parte de los empleados no se adhieren a la norma marcada por el Artículo 45.2.1ª de la Ley 35/2006 del IRPF y como consecuencia de ello viesen sus activos congelados debido a la quiebra de la empresa proveedora. Este problema, que podría a priori limitarse a un asunto privado de los trabajadores y trabajadoras, finalmente se asumió como un problema corporativo por parte de las empresas que, en el mejor de los casos se vieron obligadas a coparticipar en la asunción de las pérdidas. Este es un ejemplo concreto de hasta qué punto puede resultar beneficioso disponer de un sistema de diagnóstico normativo en las organizaciones que prevengan a los directivos precisamente de este tipo de problemáticas.

En resumen, a raíz de los resultados del Estudio 1 y Estudio 2 creemos que mediante el uso de esta herramienta de diagnóstico normativo basado en EMNA se puede realizar un análisis situacional que aporte valor a una organización. En el Estudio 3 comprobamos la validez externa de dicha herramienta aplicándola a una muestra más general fuera del contexto de esta Empresa.

2.1.4. Estudio 3: Medición de Appraisal Normativo (Pronóstico) en muestra general

El Estudio 3 tuvo como finalidad analizar cómo se comportaba EMNA en un contexto no organizacional, es decir con personas ajenas a esta Empresa, pero utilizando las mismas 16 propuestas normativas utilizadas para los estudios 1 y 2. Las normas, a pesar de ser específicas de esta Empresa no tuvieron que ser modificadas ya que eran lo suficientemente genéricas como para ser comprendidas por todos los participantes.

2.1.4.1. Método

Participantes y procedimiento. El cuestionario del Estudio 3 fue contestado por 328 participantes. Las edades de los participantes del Estudio 3 fueron de un mínimo de 18 y un máximo de 65 años con una media de 40 años ($DT=11,52$). Del total de participantes, 52% fueron hombres, y el 80% del total disponía de empleo en el momento de contestar al cuestionario.

Se replicó el cuestionario del Estudio 1 utilizando también la plataforma Qualtrics, siguiendo exactamente el mismo procedimiento de aplicación (ver anexo I).

2.1.4.2. Resultados

Appraisal de protección. Con respecto a la protección, primero comprobamos el nivel de correlación entre las dos acepciones de esta dimensión: como se puede observar en la Tabla 6 las dos acepciones correlacionaron significativamente entre sí en todas las propuestas normativas ($,353 < rs < ,609$; $ps < ,001$) y mostraron valores significativamente diferentes en 11 de las 16 propuestas. Es decir, los participantes indicaron que la protección hacía referencia especialmente al grado en que la propuesta prevenía un daño o promocionaba la actividad profesional (ver diferencias positiva y negativa en 6 y 5 casos, respectivamente).

Appraisal de formalidad. Esta dimensión se refiere a en qué medida se percibe que la propuesta normativa es establecida por una entidad formal. En la Tabla 6 se presenta un índice de formalidad que se deriva de combinar la respuesta a las dos preguntas sobre esta dimensión, dando lugar a 4 niveles. Concretamente, a aquellos participantes que contestaron que no la percibían

como formal se les asignó el valor de 1, y a quienes contestaron afirmativamente se les asignó el valor de la siguiente pregunta sobre en qué grado la percibían como formal.

Tabla 6: *Medias Scutum, Caligae y Formalidad del Estudio 3*

Norma	Protección Daño	Protección Acción	r	Dif. Medias	Formalidad
Horario continuado	4,66	5,15	,467	-,494**	5,87 (4)
Tickets Comida	3,92	3,98	,562	-,052	3,51 (1)
Carta Incentivo	4,63	4,55	,470	,076	4,89 (4)
Vacaciones	4,58	4,55	,609	,034	4,94 (3)
Ausencia Médica	5,07	4,62	,524	,445**	5,42 (4)
Liquidación de Gastos	5,10	4,67	,583	,429**	4,85 (3)
Equipo Informático	5,66	5,92	,458	-,254*	4,85 (3)
Reunión de Evaluación	4,84	5,48	,540	-,636**	4,01 (2)
Email Corporativo	5,43	5,35	,517	,077	4,80 (3)
Orientación al Cliente	5,27	5,51	,377	-,241*	3,34 (1)
Cadena de WC	5,83	4,13	,353	1,70**	4,01 (2)
Capacidad de Decisión	4,93	5,63	,388	-,700**	3,50 (1)
Actividad Remunerada	4,93	4,47	,548	,463**	4,48 (2)
Restringir Descansos	3,00	2,97	,599	,028	1,98 (1)
Formación sobre PRL	6,04	5,74	,567	,293**	5,10 (4)
Denuncia Ilegalidades	5,63	5,01	,578	,620**	4,65 (2)

* p < ,02 ** p < .001

Diagnóstico a través del análisis del appraisal normativo. Al igual que en el Estudio 1, aplicamos la técnica de análisis de clúster para examinar cómo se percibieron las 16 propuestas normativas en relación con las categorías normativas básicas propuestas por EMNA. Como hemos mencionado, este análisis permite obtener la ubicación de cada propuesta en el espacio formado por las dimensiones de protección y formalidad.

Las figuras 9 y 10 representa la ubicación de las 16 propuestas en el espacio formado por la protección (abscisas) y la formalidad (ordenadas). Como se puede observar en la figura 9 que hace referencia al appraisal de Formalidad-Scutum, los participantes percibieron 3 propuestas claramente *usos* (“restringir descansos”, “tickets comida” y “capacidad de decisión”). La propuesta “orientación al cliente” como prescripción, 5 como *coercitivas* (e.g., “horario continuado”, “carta de incentivo”), y 7 como *legítimas* (e.g., “formación sobre PRL”, “liquidación de gastos”).

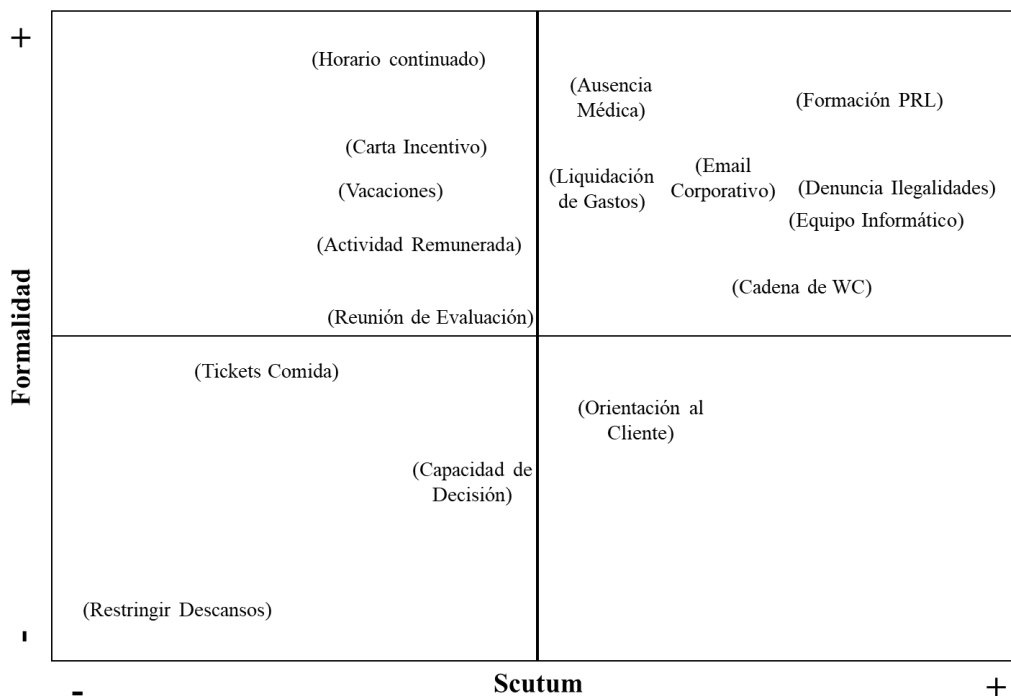


Figura 9: Análisis de Cluster Formalidad y Scutum del Estudio 3.

Como se puede observar en la figura 10, que hace referencia al appraisal de Formalidad-Caligae, los participantes percibieron 2 propuestas claramente como *usos* (“restringir descansos” y “tickets comida”), las propuestas “orientación al cliente” y “capacidad de decisión” como poco formales y altamente protectoras, lo que las sitúa en los márgenes de la categoría *prescripciones*, y el resto como *legítimas* (e.g., “formación sobre PRL”, “liquidación de gastos”).

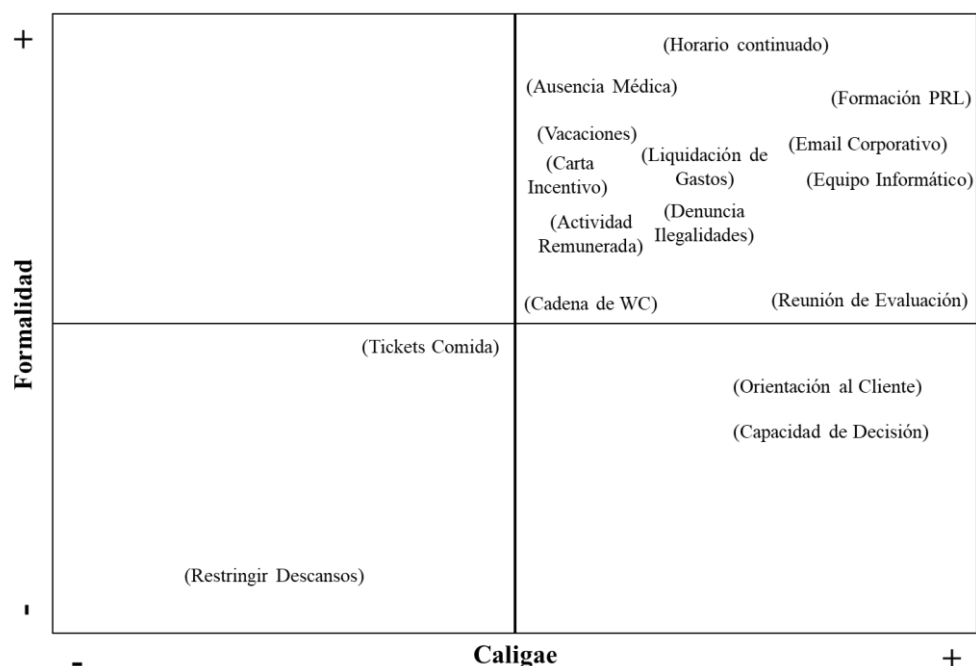


Figura 10: Análisis de Cluster Formalidad y Scutum del Estudio 3.

Por tanto, después de consolidar los resultados de ambas acepciones y realizar en análisis de Clústeres, EMNA nos permite diagnosticar las propuestas normativas de la siguiente forma: nos encontramos con 10 normas que se perciben como legítimas, 1 como prescripción, 2 como coercitivas y 3 como usos. Como se puede comprobar en la tabla 7, en 11 de las 16 propuestas normativas el diagnóstico entre ambos estudios coincide. Sin embargo, hay 5 propuestas

normativas que generan discrepancias. Se trata de la norma Carta Incentivo, que en el Estudio 1 se interpretó como legítima y en este Estudio 3 se interpreta como coercitiva. La norma Vacaciones, por su parte pasa de ser interpretada como uso a ser interpretada como coercitiva ya que se percibe un mayor grado de formalidad. Las normas Equipo Informático y cadena de WC pasan de ser interpretada como prescripciones a hacerlo como legítimas. Por último, la norma Capacidad de Decisión pasa de ser interpretada como prescripción a uso.

Tabla 7: *Comparativa diagnóstico EMNA en el Estudio 1 y el Estudio 3*

Norma	Diagnóstico EMNA Est3	Diagnóstico EMNA Est1
Horario continuado	Legítima	Legítima
Tickets Comida	Uso	Uso
Carta Incentivo	Coercitiva	Legítima
Vacaciones	Coercitiva	Uso
Ausencia Médica	Legítima	Legítima
Liquidación de Gastos	Legítima	Legítima
Equipo Informático	Legítima	Prescripción
Reunión de Evaluación	Legítima	Legítima
Email Corporativo	Legítima	Legítima
Orientación al Cliente	Prescripción	Prescripción
Cadena de WC	Legítima	Prescripción
Capacidad de Decisión	Uso	Prescripción
Actividad Remunerada	Legítima	Legítima
Restringir Descansos	Uso	Uso
Formación sobre PRL	Legítima	Legítima
Denuncia Ilegalidades	Legítima	Legítima

Según el diagnóstico normativo basado en EMNA, nos encontraríamos con que existen 3 normas (Tickets Comida, Carta Incentivo y Vacaciones respectivamente) que pueden generar un conflicto futuro. Sobre todo, de nuevo, las normas Tickets Comida y Vacaciones ya que son las que tienen un componente de riesgo legal asociado. En el caso de la norma que versa de la siguiente forma “*Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente*”, no supone un riesgo legal pero sí que puede sugerir otro tipo de diagnósticos asociados interesantes para la Dirección de la Empresa (e.g., posible desconfianza de los trabajadores con respecto a la confidencialidad de los datos, falta de comprensión del por qué debe guardarse una copia, etc.).

2.1.4.3. Conclusiones

Los resultados que se derivan de utilizar EMNA como herramienta de diagnóstico normativo son consistentes con los datos obtenidos en el Estudio 1. Esto permite confirmar a esta herramienta de diagnóstico normativo como una que aporta, no solo información relevante que permite realizar el diagnóstico normativo como tal, sino también la predicción de futuros comportamientos organizacionales que pueden suponer la incursión en gastos no contemplados por los directivos de la organización. Así como también la mencionada mejora del clima laboral al someter a la organización a menores niveles de estrés con la amenaza de sanciones por el quebrantamiento de normas, las cuales podrían implementarse de manera más eficiente gracias a un posible diagnóstico previo.

En definitiva, mantenemos que EMNA como herramienta de diagnóstico normativo puede resultar de utilidad a los directivos de cualquier organización. Consideramos que muy

especialmente los Responsables de Recursos Humanos de las empresas pueden encontrar utilidad a esta herramienta ya que es uno de los departamentos más acostumbrados a la implementación de políticas organizativas. Sabemos, por tanto, que los responsables de Recursos Humanos están acostumbrados a gestionar la implantación de políticas y directivas y con el objetivo de contrastar la utilidad que puede aportar a los responsables de ejecutar dichas funciones realizamos un cuarto estudio.

2.1.5. Estudio 4 (Piloto)

El Estudio 4 tiene como finalidad indagar sobre la posible utilidad e interés que pueda tener para los directivos de una organización utilizar de la herramienta de diagnóstico normativo basada en EMNA. Para ello, seguimos la metodología del grupo lector (Millgram, 1974) y pedimos a dos grupos que anticiparan qué propuestas normativas podrían provocar problemas. De este modo contrastamos la utilidad práctica de la nuestra herramienta de diagnóstico normativo.

2.1.5.1. Método

Participantes y procedimiento. Para este estudio se seleccionaron dos grupos. El primer grupo estaba formado por 29 orientados hacia el área de Recursos Humanos (RRHH), concretamente participantes del Master Executive en Dirección de Recursos Humanos del Centros de Estudios Garrigues (78,3% mujeres, $M_{\text{edad}} = 37$ años). En cuanto a su experiencia profesional: el 47.8% entre 1 y 5 años, el 26.1% entre 6 y 10, el 8.7% entre 10 y 15, y el restante 17.4% más de 15 años de experiencia. El segundo grupo estaba formado por 36 profesionales de distintas áreas elegidos

al azar (61,1% mujeres, $M_{\text{edad}} = 37$ años). En cuanto a su experiencia profesional: el 41.6% entre 1 y 5 años de experiencia profesional, el 13.9% entre 6 y 10, el 5.6% entre 10 y 15, y el 38.9 % restante más de 15 años de experiencia.

Se diseñó una encuesta a través de la plataforma Qualtrics en la que se exhibía una lista con las 16 propuestas normativas de referencia, utilizadas también en los Estudios 1, 2 y 3(ver anexo III). La instrucción que debían seguir los participantes era *¿Cuáles de las siguientes propuestas normativas pueden generar más problemas a la Organización?* A los sujetos se les permitía escoger entre 1 y 6 de ellas, y la forma de hacerlo era clicando sobre la norma y arrastrándola hacia un recuadro designado para ello.

2.1.5.2. Resultados

A continuación, se muestran los resultados arrojados que comparan el porcentaje de veces que resultó cada propuesta normativa seleccionada dentro del conjunto de acciones que podían generar más problemas a la Organización.

Tabla 8: *Porcentaje de veces que fue seleccionada cada propuesta normativa en el Estudio 4*

Norma	Profesionales	RRHH
Horario	22%	14%
Tickets Comida	53%	45%
CartaIncentivos	03%	10%
Vacaciones	50%	24%
AusenciaMédica	22%	17%
LiquidaciónGastos	22%	14%
EquiposInformáticos	06%	00%
EvaluaciónDesempeño	14%	17%
EmailCorporativo	17%	21%
OrientacionCliente	17%	03%
WC	03%	00%
TomaDecisiones	17%	17%
ActividadRemunerada	28%	14%
Descansos	67%	41%
PRL	08%	07%
ActividadIllegal	28%	21%

Como se puede comprobar, hay una serie de propuestas normativas que apenas aparecen identificadas, de forma homogénea además por parte de RRHH y Profesionales, como que pudiesen generar problemas. Esto resulta congruente con el diagnóstico de EMNA ya que en todos los casos las normas han sido interpretadas como legítimas o como prescripciones.

No obstante, hay tres propuestas normativas cuyo resultado es distinto. En primer lugar, la propuesta Descansos es la que más veces fue identificada como potencialmente problemática por el grupo de Profesionales (67% de las veces), mientras que es la segunda más identificada por parte del de RRHH (41%). Esto es congruente con el diagnóstico normativo realizado en los estudios previos, ya que, si la formalidad de esta propuesta aumentase, aplicando por ejemplo un plan estructurado para prescindir de los descansos, entonces podría ser percibida como ley coercitiva y provocar un efecto de reactancia. En segundo lugar, la propuesta Tickets Comida también fue percibida como potencialmente problemática. En este caso, en un 53% y un 45% de las ocasiones por parte de Profesionales y Expertos respectivamente. En tercer lugar, la propuesta Vacaciones (interpretada como uso por EMNA) aparece identificada como potencialmente conflictiva en un 50% de las ocasiones en los resultados de Profesionales. Sin embargo, únicamente lo es en un 24% de las ocasiones por parte de RRHH.

Con respecto al pronóstico de posibles problemas, sólo 11 participantes del total de la muestra (16.9%) consideraron que las dos propuestas de Tickets Comida y Vacaciones podrían ser conflictivas, más concretamente un 25% de los Profesionales y un 6,9% de los de RRHH.

2.1.5.3. Conclusiones

En términos generales, y teniendo siempre en cuenta su carácter preliminar, los resultados de este estudio piloto sugieren que la herramienta de diagnóstico (cuestionario y procedimiento de análisis) basada en EMNA aporta información que puede pasar desapercibida para los miembros de una organización. Concretamente, el diagnóstico realizado con dicha herramienta en los Estudios 1 y 2 señaló dos propuestas como potencialmente conflictivas (Tickets Comida y

Vacaciones), y los resultados del Estudio 3 mostraron que el grado de adhesión con respecto a dichas propuestas era de hecho bajo. En este estudio se observa que sólo la mitad de la muestra total identificó una de estas propuestas como potencialmente conflictivas, y menos de un quinto de la muestra total señaló ambas propuestas. Este resultado cobra especial relevancia cuando se tiene en cuenta que se seleccionaron participantes que pueden formar parte del equipo responsable de la gestión de una organización.

Parte 3.

Herramienta de Gestión

Normativa

3.1. CAPÍTULO V: NUDGE

3.1.1. Introducción Teórica

En su libro *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness* (Thaler y Sunstein 2008) Richard H. Thaler y Cass Sunstein acuñaron el término *nudge*. Este término, que traducido literalmente al castellano significa “empujón de ánimo”, se refiere a la aplicación en contexto real de acciones para cambiar el comportamiento de las personas. Estas acciones están fundamentadas en estudios que han aportado las ciencias sociales, las cuales han añadido conocimiento al campo del comportamiento humano. Particularmente, las áreas de la psicología social y la neurociencia resultan claves en el diseño de los nudge, así como en la explicación y predicción de las consecuencias de su aplicación. En dicho libro se describen distintos tipos de acciones que se han llevado a cabo en todo tipo de contextos desde el político al económico, pasando por la aplicación en colegios, normativa de tráfico, empresas, etc. Este libro gozó de gran popularidad, llegando incluso a ser galardonado por la prestigiosa revista *The Economist* como Libro del Año en 2008. Tal fue el éxito de esta publicación y del uso de la terminología nudge que, en 2015, el Presidente de los Estados Unidos de América, Barak Obama firmó una orden ejecutiva interpelando al Gobierno Federal a hacer uso del “*behavioral science*” (i.e., ciencias del comportamiento) durante su administración. De hecho, creó un equipo especializado en aplicar este tipo de estudios al que denominó *Whitehall’s “Nudge unit”*. Sin embargo, la idea de crear “Nudge units” tiene precedentes anteriores. Por ejemplo, en el año 2010 una coalición de partidos de la Cámara de Representantes con el apoyo del Ejecutivo Británico creó el Behavioural Insights Team (BIT). Fue creado con el objetivo de mejorar las políticas de gobierno y servicios, así como fuente de ahorro económico para el Gobierno del Reino Unido. Este equipo se encuentra liderado

por el psicólogo David S. Halpern (1966) y ha implementado decenas de “nudges” en el Reino Unido, además de extender su influencia a Australia y Singapur, donde también se han creado subsidiarias de este organismo. Es más, el movimiento Nudge se ha organizado en una plataforma que sirve de nexo de unión de todas aquellas personas interesadas en este campo de investigación (i.e., Nudges.org). La formalización de este tipo de equipos de trabajo y su profesionalización supone un cambio de mentalidad a la hora de fomentar una mejor gestión de las políticas públicas (Ménard, 2010), así como un espaldarazo para la psicología en general y la psicología social en particular. No obstante, esta aproximación no ha estado exenta de críticas (White, 2013). En aquellos contextos filosófico-políticos en los cuales se es partidario de que exista una intervención lo más residual posible por parte de los estados y gobiernos, la aplicación de nudge se ha percibido como una forma flagrante de intervención. En estos círculos se ha acuñado a esta técnica con la etiqueta de paternalismo libertario y aún hoy en día se sigue considerando como una aproximación polémica (Rebonato, 2014), a pesar de que se reconozcan sus bondades (Brown, 2012, Heilmann, 2014).

3.1.2. Sesgos y heurísticos

En la justificación de esta tesis doctoral se cita a Kurt Lewin, uno de los padres de la psicología social y experimental. Lewin compara, de forma metafórica, el comportamiento humano con el curso de un río. En todo río se encuentran diques, que frenan la velocidad del agua, y canales, que orientan su curso. Pues bien, un nudge sería lo que Kurt Lewin podría entender como un canal. En esencia, un nudge es una intervención de pequeño impacto, sutil y poco intrusivo, que se aplica en un contexto determinado y que provoca que las personas realicen ligeras modificaciones en su

comportamiento sin entrar a hacer un análisis retrospectivo y profundo sobre la propia acción o el comportamiento. La consideración de que el nudge provoca cambios en el comportamiento forma la pieza angular de este método de intervención psicológica. Cuando hacemos referencia a que los cambios son sutiles nos referimos a que el impacto provocado en el ambiente es mínimo si se compara con la cantidad de variables que resulta imposible manipular. No obstante, dicho impacto a nivel comportamental puede ser muy alto. Un ejemplo de nudge que implica una pequeña modificación del entorno, pero un gran impacto sería el que utilizó el Departamento de Transportes de Chicago (Estados Unidos) con objetivo de reducir el número de accidentes de tráfico provocados por exceso de velocidad en un tramo de una de sus autopistas más transitadas. Se implantaron multitud de medidas que se demostraron poco efectivas (e.g., carteles de alerta, radares de velocidad, etc.). Sin embargo, como se puede comprobar en la siguiente imagen se pintaron una serie de líneas transversales a los carriles por los cuales circulaban los vehículos de tal forma que, a medida que se iba aproximando la curva, las líneas estaban cada vez más juntas en sí.

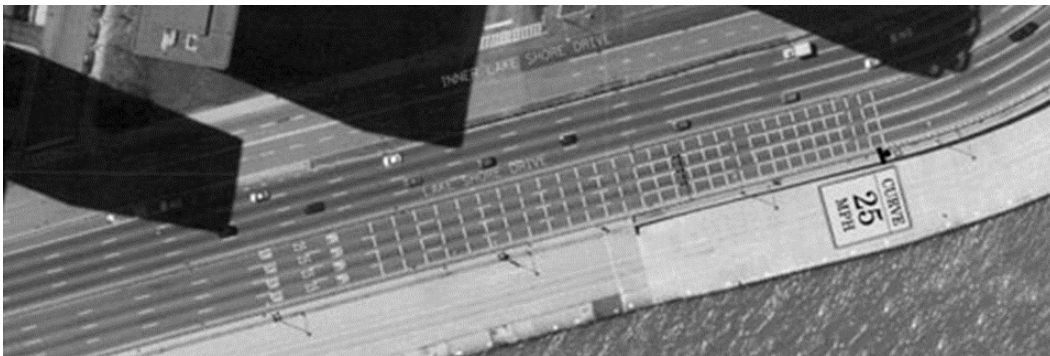


Figura 11: Ejemplo Nudge Lake Shore Drive y Oak Street, Chicago, USA (Fuente: Google Imágenes).

Con esta medida se redujeron en un 36% los accidentes en los seis meses posteriores. El éxito de este nudge consiste en centrar la intervención en crear estímulos perceptivos que son

automáticos (Gazzaniga, 2013) en vez de en estímulos cognitivos que son más complejos y por tanto tienen una cadena de procesamiento más lenta. Es decir, la sensación de velocidad generado por la cercanía de las líneas de la carretera entre sí (estímulo perceptivo) es más efectivo que los carteles de alerta (estímulo cognitivo) ya que el primero sigue la vía automática que es más rápida y por tanto la reacción ante el estímulo es más veloz (i.e., frenar a tiempo).

Este último ejemplo, que demuestra cómo nuestro comportamiento se basa en gran medida en automatismos, enlaza con los estudios llevados a cabo sobre sesgos cognitivos y heurísticos. Principalmente los estudios realizados por Amos Tversky y Daniel Kahneman. La noción clave de estos estudios se resume en la siguiente frase "*No podemos suponer que nuestros juicios son un buen conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones porque los juicios mismos pueden ser defectuosos*" (Kahneman, 1979). La investigación psicosocial ha demostrado ampliamente que nuestro comportamiento, en cuanto a lo que toma de decisiones se refiere, dista mucho de basarse en un cálculo y análisis preciso de todos los factores que envuelven la situación. En este sentido, mencionan el siguiente ejemplo de problema que utilizaban Kahneman y Tversky para demostrar su teoría:

Linda tiene 31 años Es soltera, extrovertida y muy brillante. Se especializó en Filosofía en la Universidad. Como estudiante le preocuparon mucho la discriminación y otros temas sociales, y participó en demostraciones antinucleares. ¿Cuál de estas definiciones tiene más probabilidad de ser cierta?

- a. *Linda es cajera de un Banco*
- b. *Linda es cajera de un Banco y activa militante del movimiento feminista*

La mayor parte de las personas responderían que la opción b.) es la correcta ya que es más probable que Linda sea cajera de banco y feminista, puesto que el feminismo parece más representativo de Linda que ser cajera de Banco. No obstante, un principio estadístico sostiene que la probabilidad de que dos acontecimientos sucedan conjuntamente en el tiempo es siempre menor que la probabilidad de que se dé uno solo de ellos. Por tanto, la probabilidad de que Linda sea cajera y feminista será menor que la de que sea únicamente cajera, sin entrar en consideraciones acerca de que esa carrera profesional esté más o menos ligada con la información que a priori podríamos tener sobre ella. Este método de resolver problemas, al que Kahneman y Tversky llaman sesgo de representatividad, es un atajo mental para afrontar los problemas del mundo real. El sesgo de representatividad funciona bien en la mayoría de los casos, pero no cuando sus conclusiones consisten en evaluar asépticamente probabilidades matemáticas. Según Tversky, *“En la teoría de las probabilidades, debemos desarticular un hecho, en todas sus posibles consecuencias, y luego analizar cuáles de ellas tienen las características que estamos buscando. Pero, ¿cómo podemos resolver problemas tales como, por ejemplo, si ganará o no determinado equipo de fútbol o si un paciente sometido a determinado tratamiento se suicidará o no? (...) No parece claro que ni aun con los mejores métodos analíticos puedan resolver este tipo de problemas. Por eso nuestra mente los encara de un modo completamente distinto. Valora la situación intuitivamente y la compara con algún modelo mental de cómo es un equipo ganador, un enfermo suicida (...). Si ambos coinciden, la mente saca como conclusión que el hecho es posible”*. En la actualidad se han etiquetado nuevos constructos para dar nombre a decenas de sesgos y heurísticos entre los que se encuentran algunos como, por ejemplo; efecto halo, heurístico de disponibilidad, efectos de primacía y recencia, sesgo de retrospectiva de color de rosa, etc. En palabras del propio Tversky, esta área del conocimiento se ha centrado en *“estudiar la estupidez*

natural”. Al margen del tono sarcástico de esta afirmación, el autor señala acertadamente que el porcentaje de decisiones erróneas que tomamos de forma automática e inconscientemente es considerable. Los estudios sobre sesgos y heurísticos han contribuido de forma notable a aumentar el conocimiento sobre cómo se puede influir en las decisiones de las personas.

3.1.3. Clasificación Nudges. Enfoque multidisciplinar

No resulta sorprendente que la notoriedad de este término haya despertado el interés de académicos de diversas áreas del conocimiento. Una de las consecuencias de dicho interés ha sido el empeño por definir, identificar y clasificar los nudge en todas sus formas, así como también diferenciarlos de otras herramientas sociales, políticas o tecnológicas. Por ello Thaler y Sunstein (2008) destacan tres rasgos significativos inherentes a los nudge y que los diferencia radicalmente. Por un lado, el nudge ha de tener la búsqueda del bienestar individual y social ya que la filosofía de la que parten los nudge es el Paternalismo Libertario, el cual dice que esta herramienta ha de servir para incrementar las posibilidades de los individuos enriqueciendo la autonomía individual y fomentando su autogobierno (Sunstein, 2014, 2016). En segundo lugar, el nudge debe influir en la estructura de toma de decisión, es decir, no utilizando incentivos económicos o imponiendo medidas punitivas sino más bien intentando orientar la conducta hacia la toma de decisiones que mejor impactan en la persona (e.g., información sobre calorías consumidas en cada plato de comida) o, por el contrario, buscando precisamente los límites de la racionalidad y los sesgos e heurísticos que modifican el comportamiento (e.g., flechas dibujadas en el suelo que dirigen hacia las escaleras para que las personas utilicen menos el ascensor) (Sunstein, 2016). En tercer y último lugar, los nudge tienen la característica de enfocarse en resultados y acciones concretas, es decir,

que no buscan cambiar creencias o valores arraigados sino más bien pequeñas decisiones que van a impactar de forma positiva en el individuo y la sociedad (e.g., las cláusulas por defecto utilizadas en países con bajo nivel de donación de órganos para aumentar las cifras de donaciones) (Sunstein, 2014). En la figura 12 se puede comprobar en pocos pasos, atendiendo a la clasificación anterior, si la técnica utilizada se trata de un nudge o no.

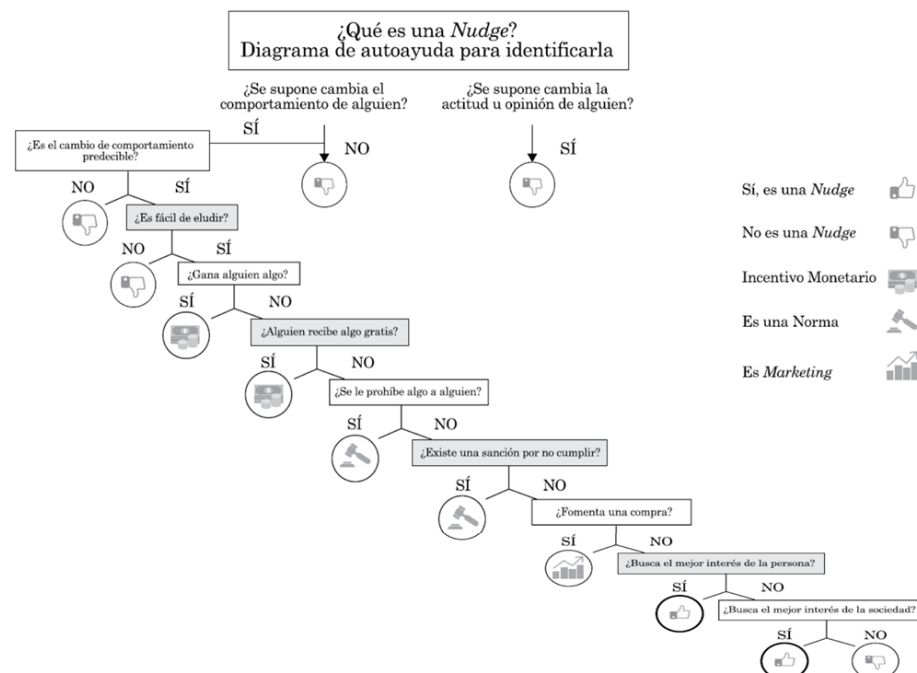


Figura 12: Qué es y qué no es un nudge. Fuente: Güemes (2017) Revista del CLAD Reforma y Democracia – adaptación y traducción de Gravert (2017).

Así mismo, encontramos en la literatura diferentes tipos de clasificaciones las cuales tienen en cuenta diferentes parámetros de clasificación. Según Güemes (2017) “una forma de clasificar los nudge es atendiendo al principio de decisión y la estrategia de uso. A saber, cambiando el mapa

mental, apelando a las normas o valores comunitarios, o rediseñando la estructura física y actuando sobre los automatismos comportamentales”.

Según la autora, con respecto a los nudge que se enfocan en cambiar los mapas mentales encontramos a su vez tres subgrupos. *“Por un lado, los que buscan identificar y revertir mapas mentales y sentimiento arraigados”.* Un ejemplo de ello lo encontramos en un experimento que se llevó a cabo en Etiopía en 2010 en el que se mostró a una muestra de habitantes de un pueblo un video en el que se relataban casos de éxito de paisanos del mismo pueblo que había salido de su situación de pobreza y se demostró que las personas que habían visto el video habían conseguido mayores niveles de ahorro y que habían invertido en la educación de sus hijos, en comparación con quienes no habían visto el video (World Bank, 2015: 63). *“El segundo grupo proveen información y resultan útiles para generar autoconciencia (e.g., muestra de calorías de los alimentos)”.* *“El tercero, hace referencia a los ejercicios de framing que consisten en modificar la forma en la que se presenta una política pública para mejorar su efectividad”.* Un ejemplo de esto es presentar los tramos fiscales de retención en porcentajes relativos en vez de términos absolutos o monetarios, lo cual hace que se mejore la percepción de lo que se está pagando (Noguera, 2012).

Además, según Güemes con respecto a los nudge que se enfocan en apelar a las normas o valores comunitarios encontramos a su vez tres subcategorías que incluyen intervenciones que hacen referencia a distintas variables. *“Por un lado, aquellas que se centran en cuál es la conducta esperada o aceptada por el grupo de referencia (i.e., normas prescriptivas)”.* Un ejemplo de ello lo encontramos en Montana, donde se consiguió reducir considerablemente el consumo de alcohol entre los jóvenes únicamente publicitando que el 81% de los estudiantes universitarios consumía menos de cuatro bebidas alcohólicas a la semana (Thaler y Sunstein, 2008). Por otro lado,

encontramos “*aquellos nudge que apelan a principios de la psicología social como el sentimiento de autoeficacia o de pertenencia al endogrupo*”. Un ejemplo de ello es el slogan “¡Cuidado con Texas!” que se puso en práctica en todo el estado apelando a la necesidad de reducir la basura de las carreteras y que se enfocaba en el colectivo más incumplidor que eran varones jóvenes. Dicha campaña, en la que participaron jugadores del equipo de fútbol americano más importante del estado (Cowboys de Dallas), hacía hincapié en el sentimiento de pertenencia a Texas para protegerla de esa amenaza que era la basura en las carreteras. Como resultado la basura se redujo durante los primeros seis años en un 72% (Thaler y Sunstein, 2008). “*Por último, el tercer tipo de nudge que se enfoca en aspectos comunitarios nos encontramos aquellos que toman como elemento vertebrador el principio de simpatía (Cialdini, 1984)*”. Un ejemplo de esto lo encontramos en un programa implementado en Nicaragua en el que consiguió aumentar los niveles de nutrición y educación de la población involucrando en el programa a líderes que eran a su vez miembros de la comunidad (World Bank, 2015: 90).

La autora, con respecto a los nudge que se enfocan en rediseñar la estructura física actuando sobre los automatismos comportamentales lo subdivide a su vez en tres subgrupos. “*El primero de ellos es el que se sirve de la tecnología para alterar el espacio donde se toman las decisiones*”. Un ejemplo de esto es el diseño de pastilleros para personas mayores que hace que se reduzca el margen de error del consumo programado de pastillas (BIT, 2015: 13). “*El segundo subgrupo son aquellas políticas que se centran en explotar los principios de comportamiento macro social como son la inercia, la subestimación del futuro o la aversión a la pérdida (i.e., principio de escasez, Cialdini 1984)*”. Volvemos a mencionar aquí las cláusulas por defecto que hacen que las personas actúen por inercia, como por ejemplo experimentos llevados a cabo en Alemania en los cuales se demuestra que la mayoría de las personas a las que se les marca por defecto la opción de consumo

de energía Green (i.e.: menos contaminante pero más cara) en contraposición a Grey (i.e., más contaminante pero más barata) lo mantenían consiguiendo así producir menos niveles de contaminación (Lindahl y Stikvoort, 2015). *“Por último, encontramos aquellos nudge que aplican el principio de saliencia y la simplificación de la información para mejorar la comprensión y la toma de decisiones”*. Un ejemplo de ello se encuentra en una iniciativa llevada a cabo en Colombia cuyo objetivo era asegurarse de que los usuarios tenían una mayor comprensión de los términos y condiciones de uso de sus plataformas de telefonía móvil. El objetivo se consiguió simplemente ordenando la información por orden de relevancia y destacando los aspectos más importantes de forma visual aumentando la letra y utilizando colores más vivos (OECD, 2017: 64, 346).

Hemos comprobado en los párrafos anteriores que hay diversas formas de comprender e identificar los nudge y su uso, así como existen diferentes formas de clasificarlos. Las clasificaciones anteriores sirven para comprender y ordenar una realidad que se ha ido aglutinando en torno al constructo nudge y que sin duda tienen gran valor tanto empírico como académico. No obstante, en esta tesis se pretende observar la realidad de nudge desde una perspectiva psicosocial y por ello en las siguientes líneas se van a destacar una serie de variables que tienen que ver con un análisis diferente pero complementario a esta realidad.

3.1.4. Clasificación nudges. Enfoque psicosocial

Desde una perspectiva psicosocial, creemos que la mayor parte de los nudge se pueden clasificar atendiendo a los principios de persuasión ya que, en esencia, su objetivo es persuadir, de forma más o menos consciente, al individuo para que modifique su comportamiento. Uno de los máximos exponentes de este campo es Robert B.Cialdini (1945) que publicó, en su libro *Influence, the*

psychology of persuasión (1984), los que para él eran los 6 principios de la persuasión. El supuesto inicial desde el que parte Cialdini es que existen una serie de principios psicológicos, que son características básicas y fundamentales del ser humano de las que se derivan muchas conductas sociales, o que sirven de guía para actuar en situaciones de interacción muy diferentes. Todas tienen características comunes, tales como que son normas de convivencia consensuadas socialmente, son útiles y por tanto adaptativas, se aprenden desde las primeras fases del desarrollo madurativo y sirven como heurístico.

El principio de reciprocidad se basa en la motivación a querer corresponder la acción de otro. La regla de la reciprocidad tiene una serie de características como lo son la inexorabilidad, es decir, nos sentimos obligados a corresponder a pesar de que no hayamos pedido que nos obsequien y el impacto generado es mayor si el obsequio es adecuado o personal, si es valiosos para nosotros no únicamente en términos monetarios, y si es sorpresivo. Otra característica es la asimetría, es decir, para liberarse del sentimiento de deuda existe cierta tendencia a ofrecer un obsequio o favor mayor que el recibido. Relacionado con este principio, sobre todo en el mundo comercial, se han desarrollado una serie de técnicas, como la técnica del “Esto no es todo” que consiste en empezar la negociación con un precio específico, y en cierto punto rebajarlo o hacer un regalo. Otra técnica muy conocida es la del “Portazo en la cara” que se aprovecha de que en negociación se suele sentir la obligación de hacer una concesión a aquellos que han cedido previamente en sus requerimientos. La técnica en sí consiste en hacer una petición difícilmente asumible, la cual se sabe de antemano que será rechazada y cuando se rechaza hacer una petición mucho menor. Esto tiene un efecto en el receptor al usar esta técnica al creer este que ha sido quien ha convencido al otro ya que siente que tiene responsabilidad sobre la decisión tomada y además le produce mayor satisfacción con el acuerdo final (lo cual hace que esta situación se pueda repetir en el futuro). Existen una serie de

hechos sociales o ejemplos derivados del principio de reciprocidad. Por ejemplo, tendemos a contar intimidades a aquellos que nos han hecho alguna confidencia personal, en una negociación se hacen concesiones a aquellos que nos han hecho alguna previamente, o nos dejamos convencer más fácilmente por aquellos a los que en alguna ocasión hemos convencido de algo. Un ejemplo de nudge influenciado por el principio de reciprocidad se puede encontrar en el mundo de la empresa. La mayor parte de empresas ofrecen a sus empleados planes de pensiones o seguros médicos privados, los cuales suelen tener un componente de financiación por parte del empleado y una aportación por parte de la empresa. Un estudio presentado en la *4th Annual Life Science HR Conference* organizada por Biocom (San Mateo, California, Estados Unidos. Octubre, 2019) señaló que aquellas empresas que aportaban un 4% del salario del empleado al plan de pensiones y que obligaban a que el empleado aportase un 5% tenían un 63% menos de acogimiento, comparadas con aquellas que aportaban únicamente un 3% pero que permitían que el empleado aportase un mínimo equivalente del 3%. Estos resultados están en línea con el principio de reciprocidad, es decir los empleados se comprometían más a invertir en sus propios planes de pensiones por el mero hecho de que la oferta de empresa era igual a la que hacían ellos mismos, a pesar de que resulta más beneficioso que la empresa aporte un porcentaje mayor.

El principio de escasez se basa en que tendemos tendencia a valorar más lo que es difícil de conseguir. Esto se explica por dos razones, porque hemos asociado lo valioso a lo caro o difícil de conseguir y porque cuando uno no puede conseguir algo se produce un efecto de reactancia. Hay una serie de condiciones que facilitan los efectos de la escasez: que esté recién instaurada, es decir se valoran más las cosas cuyo acceso se ha perdido recientemente que aquellas otras que siempre han sido escasas, y que la escasez sea consecuencia de la competencia, es decir, no sólo deseamos algo cuando es escaso, sino que nuestro deseo es máximo cuando hay competencia para

conseguirlo. También se han desarrollado una serie de técnicas basadas en este principio. Una de ellas es la técnica del “Defecto precioso” que aprovecha la singularidad de un objeto, por ejemplo. Las imperfecciones capaces de arruinar un objeto pueden convertirlo en un bien valioso cuando entrañan una escasez perdurable. Otra técnica es la de “Series limitadas” que hace hincapié en la cantidad limitada del número de ejemplares de un producto. Además, tenemos la “Técnica de la fecha tope” que aprovecha la dimensión temporal para resaltar la limitación del tiempo de adquisición de un producto. Por último, nos encontramos con la técnica de la “información escasa” que consiste en convencer de la escasez u oportunidad única de un producto otorgando restringiendo el acceso a la información sobre dicho producto, lo cual nos hace dotarle de un alto grado de exclusividad. Al respecto de este principio y su relación con los nudge encontramos otro ejemplo presentado también en otro estudio presentado en la *4th Annual Life Science HR Conference* organizada por Biocom (San Mateo, California, Estados Unidos. Octubre, 2019) que hacía referencia al uso de las vacaciones ilimitadas. Desde mediados de la década de 2010 algunas empresas instaladas en la Bahía de San Francisco comenzaron a dar ofrecer vacaciones ilimitadas a sus empleados con el objetivo de dar flexibilidad y aprovechar los momentos de baja producción fomentando una cultura de gestión por proyectos y un aumento del grado de satisfacción de los empleados con sus empresas. Los resultados del estudio privado mostraron que, en el caso de aquellas empresas que había cambiado hacia un modelo de vacaciones ilimitadas, el 72% de los empleados disfrutaban anualmente menos días de vacaciones que las que les correspondían anualmente antes del cambio. Aquí estamos comprobando cómo se ha hecho una utilización inversa del principio de escasez. Al no tener la sensación de que las vacaciones no disfrutadas se iban a perder los empleados hacían un menor uso de ellas.

El principio de semejanza o simpatía sostiene que tenemos tendencia a hacer lo que desea la gente a la que queremos o que nos gusta y funciona a través del componente afectivo de la actitud. Es decir, si se provoca una situación agradable y se experimenta un estado de afecto positivo es más fácil de convencer. Hay una serie de factores que provocan la simpatía como son la semejanza con la persona que nos solicita ayuda, los halagos que nos puedan ofrecer o el atractivo físico. En referencia a este último punto, nos encontramos con uno de los fenómenos comportamentales más famosos asociados con este principio de persuasión. El efecto halo (Thorndike E. L., 1874-1949) se refiere a un sesgo cognitivo que consiste en un error fundamental de atribución asociado a la existencia de escasos datos y elevada incertidumbre que produce la emisión de un juicio sobre personas o situaciones, que conlleva afirmaciones exageradas o irreales sobre destrezas, capacidades o atributos de una persona en una cierta circunstancia. Por ejemplo, suele ocurrir cuando se hacen juicios a partir de las opiniones de expertos reconocidos en un área concreta del conocimiento cuando estos hacen afirmaciones con respecto a temáticas que no se encuentran dentro de su campo de conocimiento. Es decir, a esa persona se le presupone un conocimiento general sobre cualquier temática a pesar de no ser necesariamente su área de conocimiento. Por último, existe otro efecto asociado con la familiaridad que provoca que tengamos tendencia a ayudar a una persona por el mero hecho de coincidir con ella asiduamente, aunque nunca se haya producido una interacción verbal. Este es el llamado efecto de mera exposición. Un buen ejemplo del uso de este principio de persuasión como nudge lo encontramos en las telenovelas brasileñas las cuales, a través de la utilización de modelos de rol femeninos independientes e igualitarios como protagonistas de las telenovelas consiguieron tener un impacto en los niveles de empoderamiento femenino y reducción de la natalidad precoz (World Bank, 2015: 76).

El principio de autoridad se basa en la tendencia existente a valorar y obedecer las órdenes de la persona que ejerce un papel de autoridad y tiene como máximo exponente el estudio clásico de obediencia a la autoridad que lideró Stanley Milgram (1933-1984). En dichos experimentos se demuestra cómo la figura de autoridad tiene un altísimo poder persuasivo. Existen determinados símbolos que dotan a una persona de autoridad como puede ser los títulos, la vestimenta y los complementos asociados al estatus. Cuantos más símbolos ostente una figura de autoridad más efectivo será el proceso de persuasión. Un ejemplo de nudge que utiliza este principio de persuasión es el utilizado por la ONG Ideas42. Dicha ONG realizó una serie de experimentos con el objetivo de ayudar a sus donantes a realizar donaciones más eficientes y efectivas y consiguieron duplicar el número de donaciones cuando un experto en materia de ONGs les presentaba de forma individual una lista de ONGs que mejor encajaban con ellos (Parbhoo et al. 2018).

El principio de coherencia tiene como motivación principal la tendencia a ser congruente con las actuaciones anteriores y con los compromisos previamente adquiridos. Las características que hacen efectivo el principio de coherencia es que lo que se solicite sea algo sencillo y que implique un movimiento activo. Es decir, según la teoría de la auto-percepción (Bem, D., 1967) una vez que se ha adquirido un compromiso, la imagen que uno tiene de sí mismo queda sometida a las presiones de la coherencia interna (hacer coincidir la imagen propia con los actos) y otra externa (ajustar esa imagen a la forma en que creemos nos perciben los demás). En resumen, si el proceso persuasivo es en público (i.e; el individuo puede sentirse observado) y es libre (i.e., no sometido a recompensas o amenazas externas) entonces el resultado será mayor. En el caso de este principio también existen una serie de técnicas como por ejemplo la del “Pie en la puerta” que consiste en solicitar un compromiso no muy costoso, el cual se acepta de forma sencilla y luego se solicita un compromiso de mayor importancia que es el objetivo real. Otra técnica ampliamente utilizada es

la de la “bola baja” que consiste en convencer al sujeto de tomar una decisión y una vez que ha tomado la decisión se empeoran las condiciones iniciales de esa opción. La efectividad de esta técnica se produce por el fenómeno “Desarrollo de nuevos pilares” mediante el cual la persona comprometida genera nuevas razones destinadas a justificar la nueva conducta, coherente con el compromiso previo alcanzado. Un ejemplo de nudge que se puede clasificar bajo el paraguas del principio de coherencia lo encontramos en un estudio llevado a cabo de Filipinas en el cual se ofreció la posibilidad a un grupo experimental de personas la posibilidad de abrir una cuenta de ahorro sin posibilidad de sacar dinero durante los primeros seis meses mientras que al grupo control se le ofreció la posibilidad de sacarlo en cualquier momento. Un año más tarde, los miembros del grupo experimental habían ahorrado de media un 82% más que los miembros del grupo control (World Bank, 2015: 116). Esto se debe a que, al haber ahorrado un dinero durante seis meses los participantes del grupo experimental quisieron ser congruentes con su comportamiento de ahorro y lo mantuvieron durante más tiempo a pesar de que la posibilidad de sacar el dinero se desbloqueaba a los seis meses.

Finalmente, *el principio de validación o sanción social* se apoya en la tendencia a actuar como lo hace la gente que nos rodea, especialmente nuestros grupos de referencia. Cuando la sanción social, en una determinada situación, indica la frecuencia lamentablemente alta con que se produce una conducta indeseable, publicitar esa información puede acabar provocando daños involuntarios. Como ya se ha señalado en el Capítulo I, Cialdini ya menciona las normas descriptivas y prescriptivas tal y como hemos hecho nosotros en el bloque sobre Normas que, y su importancia a la hora de entender el comportamiento humano en tanto ser social. De nuevo, hay una serie de variables que facilitan el éxito de este principio. Por ejemplo, la semejanza del grupo de referencia, el mayor número de personas (o cualidad de las mismas) y un mayor nivel de ambigüedad hacen

nuestro comportamiento se vea más influenciado por el comportamiento general del grupo de referencia. En este caso podemos volver a mencionar los nudge anteriormente citados anteriormente como el que se aplicó en Montana, donde se consiguió reducir el consumo de alcohol entre los jóvenes simplemente señalando que la mayoría de estudiantes universitarios (i.e., grupo de referencia) consumía menos de cuatro bebidas alcohólicas a la semana (Thaler y Sunstein, 2008).

Se ha procedido a elaborar, gracias a la inestimable colaboración de los alumnos la facultad de psicología de la Universidad Autónoma de Madrid que participaron en la asignatura *Psychological Basis Human Behavior* en el curso 2018-19, un documento anexo (ver anexo VI) en el que se hace una clasificación de múltiples nudges en función del principio de persuasión que se utiliza en cada caso.

Por último, Como se ha podido comprobar, el uso de nudge tiene una gran relación con el estudio del comportamiento normativo. En este sentido, cabe preguntarnos si podríamos aplicar los conceptos contenidos en EMNA para diseñar un nudge. Pues bien, en los próximos dos estudios nos disponemos a comprobarlo.

3.2. NUDGE EN LAS ORGANIZACIONES

3.2.1 Estudio 5

En el Estudio 5 diseñamos un nudge con el objetivo de intentar cambiar la percepción de las normas Tickets Comida y Vacaciones, diagnosticadas como uso en los Estudios 1 y 3, y confirmadas como potencialmente problemáticas en el Estudio 2. Con la información que aporta el diagnóstico normativo realizado a través de la aplicación de EMNA, sabemos que estas dos propuestas normativas tienen una baja percepción en formalidad y protección (*scutum-caligae*). Por tanto, nos centramos en reforzar o resaltar ambas acepciones para provocar un cambio en la percepción que conlleve unos mayores niveles de adhesión.

3.2.1.1 Método

Participantes y procedimiento. El cuestionario del Estudio 5 fue contestado por 108 trabajadores de la Empresa de electromedicina, entre los cuales se encontraron 8 valores perdidos. Entre los participantes a los que se envió el cuestionario se encontraban 82 personas que habían participado en los Estudios 1 y 2, hacía 18 y 15 meses respectivamente.

Se siguió un diseño factorial 2x2 para crear cuatro cuestionarios diferentes utilizando Qualtrics (ver anexo V). La primera variable independiente consistía en la diferente forma de mencionar a las propuestas normativas; es decir, el encabezado del cuestionario mostraba la siguiente frase: “*A continuación te presentamos un conjunto de [propuestas] / [normas]*”, variando sólo el término entre corchetes. De este modo se resaltaba la formalidad en aquellas condiciones que utilizaban el

término “normas”. Nuestra hipótesis es que aumentar la percepción de formalidad incrementaría el grado de acuerdo.

La segunda variable independiente consistía en el número de ocasiones en que se contestaba al cuestionario y al orden. Concretamente, en un caso contestaban al cuestionario sobre grado de acuerdo con las propuestas (o normas) después de haber aplicado el nudge que se describe a continuación, en el segundo caso contestaban a dos cuestionarios, uno antes y el otro después de presentar el nudge. De este modo el estudio presentaba cuatro condiciones: normas-prepost (29 personas, 69% hombres), propuestas-prepost (24 personas, 71% hombres), normas-post (23 personas, 78 % hombres), y propuestas-post (24 personas, 71% hombres). El rango de las edades de los participantes estuvo entre los 25 y los 63 años.

Con respecto a los nudge, introdujimos dos intervenciones para modificar positivamente el appraisal normativo que provocaban las propuestas sobre ayuda de comidas y vacaciones. Es decir, aquellas que los resultados de los Estudios 1 y 2 había mostrado como potencialmente problemáticas. Concretamente, para la propuesta sobre sobe ayuda de comidas reformulamos su presentación explícita, que pasó de “*Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00*” (i.e., versión original) a “*Para evitar pérdidas de dinero acumulado en la tarjeta de ayuda de comidas a causa de una posible banca rota de la empresa proveedora, se debe consumir el dinero asignado en dicha tarjeta de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00*” (i.e., nudge). Nuestra hipótesis es que al introducir la frase que explicaba la intención de dicha propuesta (“*evitar pérdidas de dinero acumulado en la tarjeta de ayuda de comidas a causa de una posible banca rota de la empresa proveedora*”) se conseguirá aumentar el nivel percibido de scutum/caligae en el appraisal normativo y, consecuentemente, se producirá una mayor disposición a cumplirla.

Con el mismo objetivo de aumentar el nivel percibido de scutum/caligae, para la propuesta sobre el uso de las vacaciones dentro del mismo año introdujimos cuatro tipos de tarea. Primero, se presentaban dos fotografías y se les pedía que escogiesen *¿Qué foto te gusta más?* Una imagen enfatiza el éxito personal y profesional (ver anexo V), mientras que la otra imagen enfatiza el disfrute del ocio en familia (ver anexo V). Segundo, se pedía que completasen la frase “*El descanso es...*” utilizando una palabra o una frase. Tercero, se presentaba un continuo de escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que iban desde *Vivir para trabajar (1)* a *Trabajar para vivir (7)* y se preguntaba *¿con qué te identificas más?* Cuarto, se presentaba un continuo de escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que iban desde *100.000 € hoy (1)* a *1.000.000 € en 10 años (7)* y se preguntaba *¿Qué prefieres?* El razonamiento que dio lugar a este nudge compuesto por cuatro tareas fue que, conjuntamente, orientarían la atención hacia la importancia de disponer en un presente cercano de tiempo de ocio y descanso en compañía de los seres queridos. De este modo la propuesta sobre el uso de vacaciones aumentaría su nivel percibido de protección tanto en la acepción de scutum (evitar el daño producido por la ausencia de descanso) como de caligae (facilitar la realización de actividades placenteras dentro del entorno familiar).

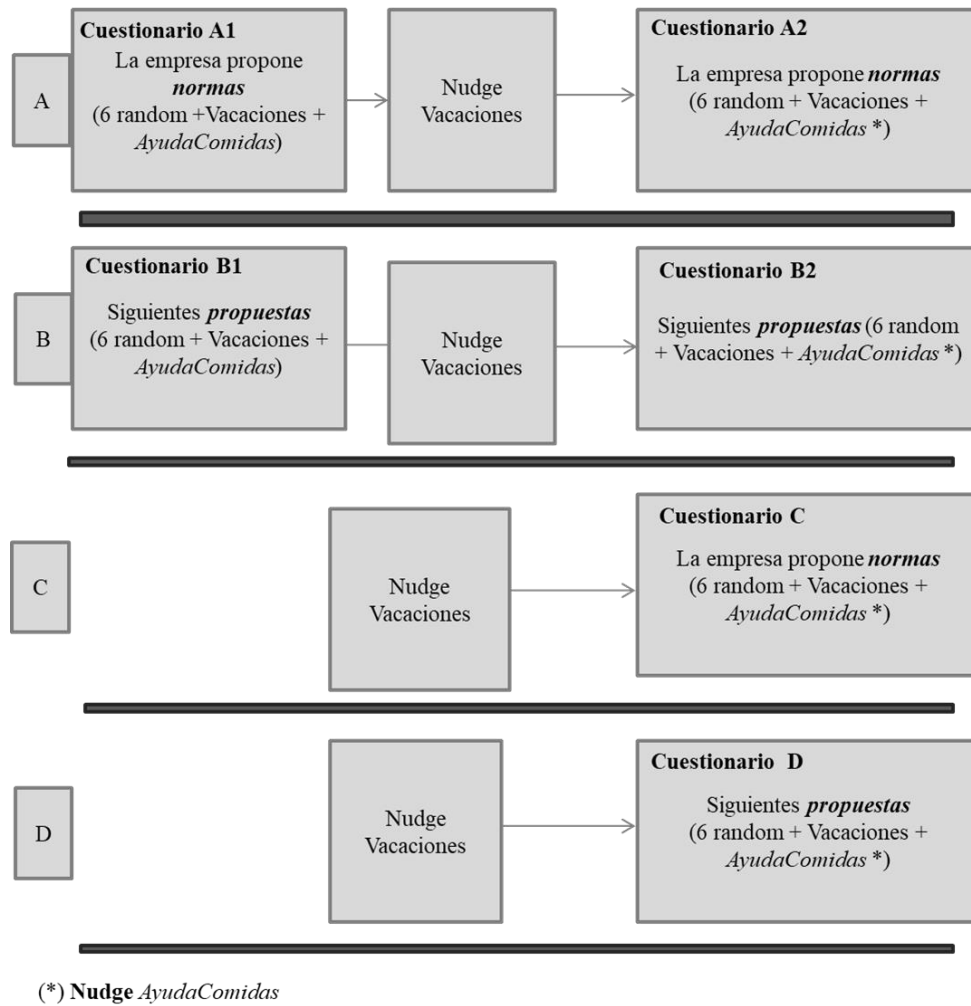


Figura 13: Diseño Estudio 5.

Concretamente, en las condiciones pre-post (A y B) el cuestionario previo a la introducción del nudge sobre “vacaciones” contenía 8 [propuestas] / [normas] de la lista de 16 originales utilizada en los estudios 1, 2 y 3, entre las cuales se encontraban Tickets Comida y Vacaciones. Ambos mensajes normativos se presentaban junto a otros 6 diferentes a las del primer cuestionario (i.e.,

mensaje normativo *random*) utilizados en los estudios 1, 2 y 3. En el caso de los modelos A y B los 6 mensajes normativos *random* eran diferentes.

El cuestionario posterior a la introducción del nudge era idéntico en las cuatro condiciones, y presentaban de nuevo 8 [propuestas] / [normas]: los dos mensajes normativos objetivo de los nudge (Tickets Comida y Vacaciones) junto a otras 6 diferentes a las del primer cuestionario (i.e., propuesta *random*) y elegidas también de la lista de 16 propuestas utilizada en los estudios 1, 2 y 3. En el caso de los modelos A y C los 6 mensajes normativos *random* eran idénticos, y de la misma forma ocurría en el caso de los modelos B y D. En el caso del modelo A, el mensaje normativo sobre ayuda de comida aparecía en su versión original, pero en caso de B aparecía modificado (i.e., nudge). Además, este cuestionario que se aplicaba después de la introducción del nudge sobre vacaciones incluía la nueva formulación del mensaje normativo sobre ayuda de comidas. En todas las condiciones los participantes indicaban en estos cuestionarios su grado de acuerdo con los mensajes normativos en un continuo de escala tipo Likert con 7 opciones de respuesta que iban desde *Nada* (1) a *Totalmente* (7).

3.2.1.2 Resultados

En primer lugar, analizamos el efecto de los nudge orientados a mejorar el appraisal normativo provocado por los mensajes normativos de Vacaciones y Tickets Comida. Con respecto a la propuesta de Vacaciones, antes de la presentación del nudge provocó un grado de acuerdo moderadamente bajo ($N = 53$, $M = 3.19$, $DT = 2.01$). Después de la exposición al nudge, el grupo que había contestado previamente presentó un grado de acuerdo similar ($M = 3.40$, $DT = 2.08$, $t(52) = 1.50$, $p = .14 > .05$); sin embargo, el grupo que contestó por primera vez presentó un

incremento en el grado de acuerdo con dicho mensaje normativo ($N = 47$, $M = 4.43$, $DT = 2.04$); $t(98) = 2.40$, $p = .014$ (ver figura 14).

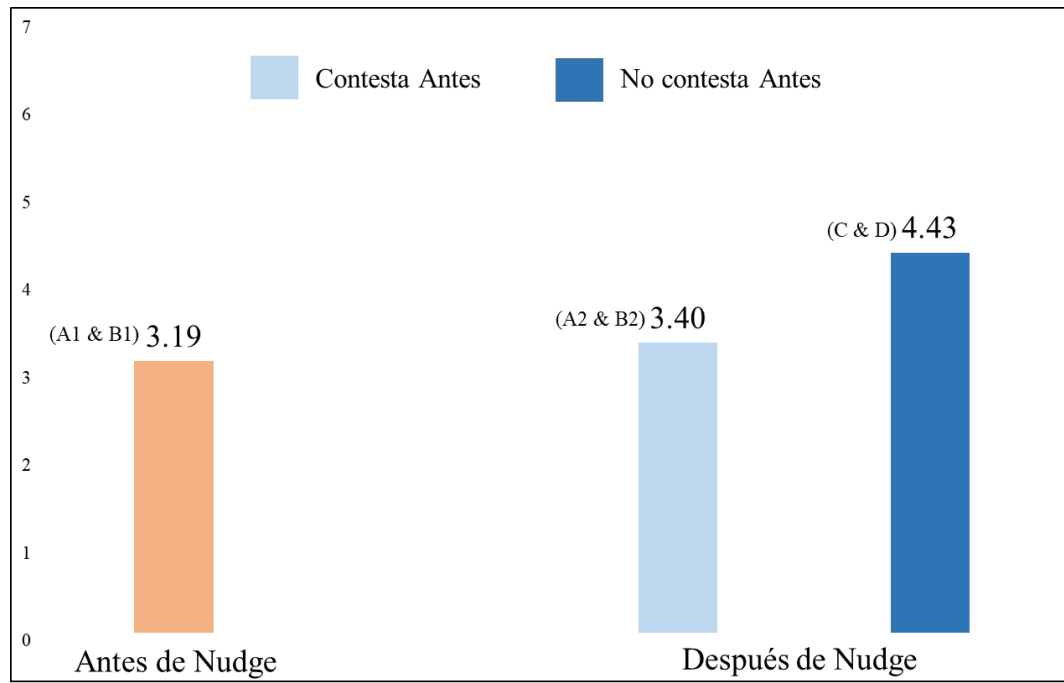


Figura 14: Media grado de acuerdo con Vacaciones Estudio 5.

En cuanto al mensaje normativo sobre las ayudas de comida, como se puede observar en la figura 15, la nueva formulación introducida en el cuestionario final no produjo efecto. Concretamente, el grado de acuerdo con dicho mensaje normativo fue bajo en todos los grupos ($M_s < 3.07$) y no hubo diferencias significativas entre ellos: $t(52) = 1.50$ y $t(98) = 2.40$ para la comparación con las condiciones pre-post y post, respectivamente.

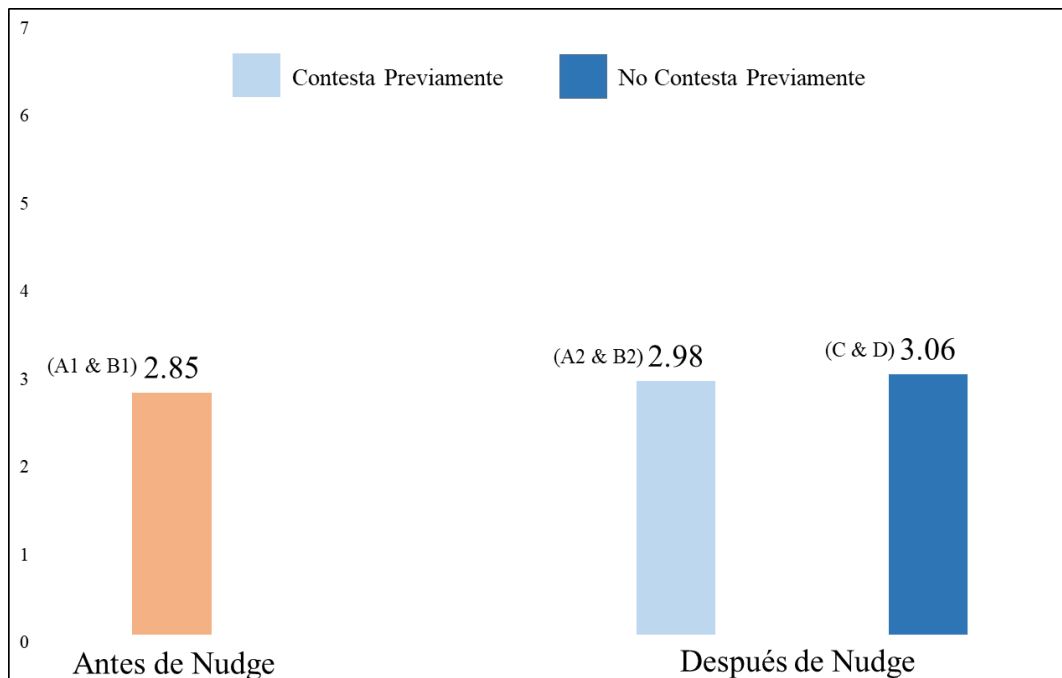


Figura 15: Media grado de acuerdo con Tickets Comida Estudio 5.

A continuación, analizamos el efecto de presentar los mensajes como propuestas o normas. En el caso de la propuesta sobre el uso de las vacaciones (ver figura 16), como ya se comentó, en las condiciones que contestaron antes de la introducción del nudge el grado de acuerdo fue bajo; ahora bien, fue mayor cuando se presentaron los mensajes como normas: $M = 3.83$ vs. 2.42 , $t(51) = 2.70$, $p = .01$. En el cuestionario final se encontró este efecto en las condiciones que habían contestado previamente a un cuestionario similar, siendo de nuevo el grado de acuerdo mayor cuando se presentaron como normas: $M = 3.93$ vs. 2.75 ; $t(51) = 2.13$, $p = .03$. Sin embargo, en las condiciones que no habían contestado previamente a un cuestionario similar, esta diferencia no se produjo: $M = 4.57$ y $M = 4.29$.

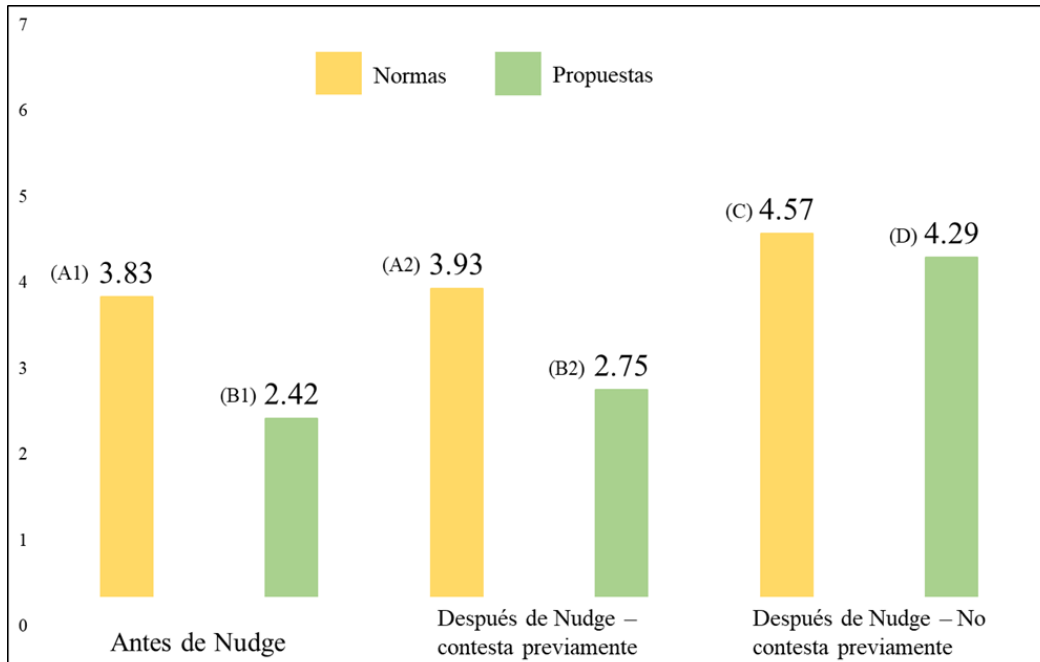


Figura 16: Media grado de acuerdo con Vacaciones (condición Normas-Propuestas) Estudio 5.

En el caso del mensaje normativo sobre las ayudas de comida el patrón fue muy similar (ver figura 17), en las condiciones que contestaron antes de la introducción del nudge de nuevo fue mayor cuando se presentaron los mensajes como normas: $M = 3.48$ vs. 2.08 , $t(51) = 2.57$, $p = .01$. En el cuestionario final se encontró este efecto en las condiciones que habían contestado previamente a un cuestionario similar, siendo de nuevo el grado de acuerdo mayor cuando se presentaron como normas: $M = 3.59$ vs. 2.25 ; $t(51) = 2.40$, $p = .02$. Sin embargo, en las condiciones no habían contestado previamente a un cuestionario similar, esta diferencia no se produjo: $M = 2.74$ y $M = 3.38$.

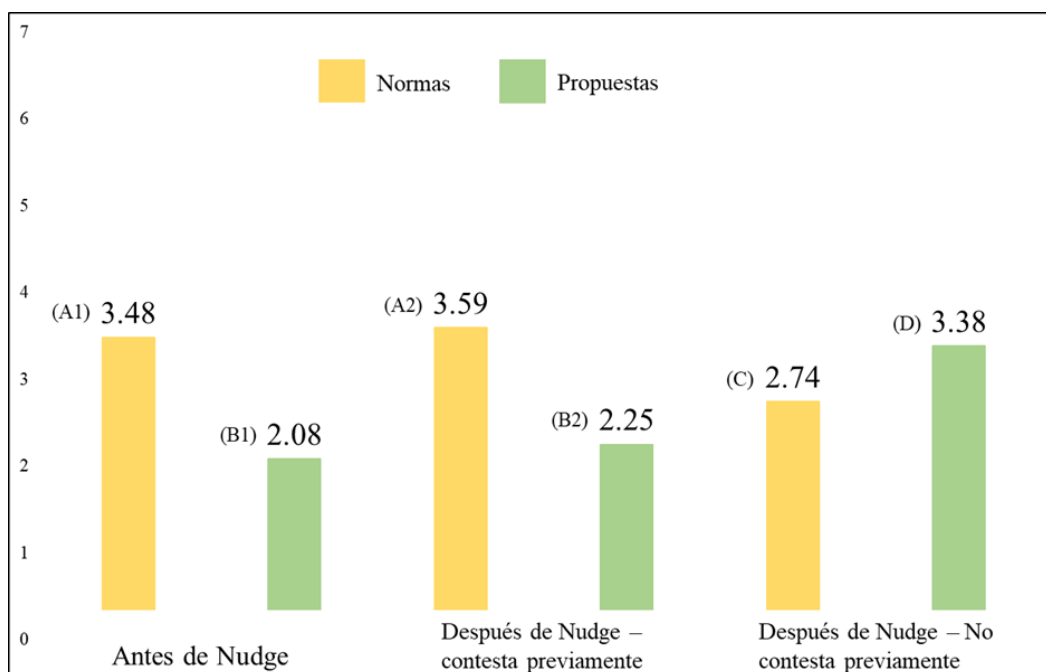


Figura 17: Media grado de acuerdo con Tickets Comida (condición Normas-Propuestas) Estudio 5.

Finalmente, comprobamos el efecto de las manipulaciones en el resto de los mensajes normativos, como se puede comprobar en las tablas 9 y 10. Con respecto a presentarlas como normas o propuestas y con respecto a la introducción de los nudge, no se aprecian diferencias significativas lo cual significa que el nudge no tiene efecto sobre las normas que no son objetivo.

Tabla 9: *Medias, desviaciones típicas y T de Student de normas random en el cuestionario A1 y A2 del Estudio 5*

Norma	M_{antes}	$M_{\text{después}}$	DT_{antes}	$DT_{\text{después}}$	T de Student
Horario Continuoado	5.34	5.24	1.56	1.62	$t(56) = 0.24$ $p = .805$
Carta Incentivo	6.48	6.51	0.99	0.78	$t(56) = -0.14$ $p = .883$
Ausencia Médica	5.96	5.82	1.57	1.56	$t(56) = 0.33$ $p = .783$
Orientación Cliente	6.20	6.37	1.24	0.82	$t(56) = -0.62$ $p = .534$
Liquidación Gastos	6.27	6.13	1.03	1.13	$t(56) = 0.48$ $p = .628$
Reunión Evaluación	6.34	6.17	1.08	1.36	$t(56) = 0.53$ $p = .596$

Tabla 10: *Medias, desviaciones típicas y T de Student de propuestas random en el cuestionario B1 y B2 del Estudio 5*

Norma	M_{antes}	$M_{\text{después}}$	DT_{antes}	$DT_{\text{después}}$	T de Student
Formación PRL	5.79	5.63	1.61	1.76	$t(46) = 0.34$ $p = .734$
Email Corporativo	5.46	5.71	1.89	1.60	$t(46) = -0.49$ $p = .623$
Actividad Remunerada	6.42	6.38	0.97	1.06	$t(46) = 0.14$ $p = .888$
Capacidad Decisión	6.29	6.42	0.91	0.97	$t(46) = -0.46$ $p = .648$
Equipo Informático	6.79	6.71	0.51	0.55	$t(46) = 0.54$ $p = .589$
Denuncia Ilegalidades	6.63	6.50	0.58	0.93	$t(46) = 0.55$ $p = .579$

3.2.1.3 Conclusiones

Los resultados de este estudio revelaron algunos efectos de las manipulaciones experimentales que están en línea con nuestras hipótesis. En primer lugar, el nudge orientado a mejorar el appraisal normativo de la propuesta sobre el uso de vacaciones tuvo el efecto esperado en aquellos participantes que contestaron al cuestionario después del nudge y por primera vez (condiciones post), mostrando para esta propuesta un mayor grado de acuerdo que aquellos que contestaron antes de introducir dicho nudge. Ahora bien, es interesante que este incremento no se obtuvo para quienes habían indicado previamente su grado de acuerdo con la propuesta (condiciones pre-post).

Estos resultados apoyan por tanto la efectividad del nudge siempre y cuando se evite el “efecto anclaje” que provoca la medición previa y explícita del grado de acuerdo.

Con respecto al nudge orientado a mejorar el appraisal normativo de la propuesta sobre el consumo de los tickets comida, los resultados no apoyaron su efectividad. En este caso el grado de acuerdo mostrado por los participantes de las distintas condiciones fue consistentemente bajo, en línea con lo mostrado por el Estudio 2.

Por otra parte, la manipulación orientada a aumentar la percepción de formalidad también mostró un impacto coherente con nuestras hipótesis. Concretamente, centrándonos en las dos propuestas objetivo, presentar los mensajes como normas, en lugar de como propuestas, produjo un mayor grado de acuerdo en los participantes que contestaron antes de introducir los nudge. Ahora bien, tras la introducción de los nudge, este incremento se mantuvo sólo entre los que habían contestado previamente. En otras palabras, se produjo de nuevo un “efecto anclaje” que en esta ocasión tuvo efectos positivos.

Finalmente, los resultados sobre el grado de acuerdo provocado por las otras propuestas normativas dan lugar a dos conclusiones. Primero, el nudge efectivo sólo tuvo impacto en la propuesta hacia la que iba dirigida (i.e., uso de las vacaciones), descartando por tanto un posible “efecto halo” que aumentara el grado de acuerdo de forma generalizada. Segundo, la manipulación sobre el grado de protección de tickets comida (i.e., reformulación de la propuesta) no tuvo efecto ya que las diferencias en los resultados de Tickets Comida no fueron significativas.

En resumen, los resultados apoyan la posibilidad de introducir intervenciones (nudge) que influyan sobre las dimensiones que componen el appraisal normativo propuesto desde EMNA. En

el siguiente estudio comprobamos de nuevo dicha posibilidad en una muestra más amplia y general.

3.2.2 Estudio 6

El objetivo del sexto estudio consiste en comprobar si la efectividad del nudge orientado a mejorar el appraisal normativo provocado por la propuesta sobre el uso de las vacaciones se puede generalizar a un contexto externo a la Empresa en la que se realizaron los estudios 1, 2 y 5. El nudge relacionado con la propuesta sobre el consumo de tickets comida se descartó por no haberse mostrado efectivo en el Estudio 5.

3.2.2.1 Método

Participantes y procedimiento. Participaron 312 trabajadores (47% hombres) no vinculados a la Empresa. El rango de edad estuvo entre los 19 y los 68 años ($M = 42$ años, $DT = 13.99$).

Este estudio se aplicó utilizando Qualtrics se realizó siguiendo un diseño factorial 2 x 2. En esta ocasión las variables independientes fueron la aplicación del nudge antes de presentar el cuestionario sobre el grado de acuerdo, y el lugar en el que aparecía la propuesta objetivo en dicho cuestionario. En este caso únicamente se presentaron como propuestas y no como normas. El objetivo de este estudio era centrarse exclusivamente en aumentar el grado de acuerdo con la propuesta sobre vacaciones. El nudge fue una versión simplificada del utilizado en el Estudio 5; concretamente, se utilizó la exposición de las dos imágenes del barco y de la familia y solicitó que eligieran qué foto le gustaba más. El cuestionario sobre el grado de acuerdo fue similar al del

Estudio 5. Sin embargo, en este caso se utilizaron las mismas 8 propuestas para las cuatro modalidades de cuestionario que se utilizaron en los cuestionarios A1, A2 y C del Estudio 5. Recordemos que entre ellas se incluía la que hacían referencia a vacaciones ya que era la norma “objetivo”. Por su parte, la mitad de los participantes contestaron a las preguntas sobre el grado de acuerdo con las propuestas después de haber realizado la “tarea nudge”, y la otra mitad sin haberla realizado. Además, para la mitad de los participantes la propuesta sobre el uso de vacaciones aparecía siempre en el primer lugar, y para la otra mitad el orden de aparición fue aleatorio. Esta manipulación se introdujo para comprobar si el impacto de la tarea nudge depende del efecto recencia; es decir, de que el lapso entre el priming provocado por la tarea nudge y el informe sobre el grado de acuerdo sea lo menor posible.

De este modo el estudio presentaba cuatro condiciones: nudge-recencia (67 personas, 52% hombres), nudge-sin recencia (94 personas, 45% hombres), no nudge-recencia (86 personas, 43 % hombres) y no nudge-no recencia (65 personas, 52% hombres).

3.2.2.2 Resultados

En términos generales los resultados apoyaron la efectividad de una tarea-nudge orientada a incrementar la protección percibida de la propuesta sobre el uso de las vacaciones. El grado de acuerdo con dicha propuesta fue mayor entre los participantes que habían realizado previamente la tarea nudge ($M = 4.83$ y 4.17 , $DT = 2.11$ y 2.00 , $t(310) = 2.82$, $p = .005$). Además, tal como se puede observar en la figura 18, este incremento se produjo cuando la introducción del nudge estuvo apoyado por el efecto recencia en la presentación de dicha propuesta. Es decir, el grado de acuerdo aumentó significativamente cuando la propuesta fue presentada en primer lugar [$t(151) = 3.36$, $p = .001$] pero no cuando se presentó aleatoriamente [$t(157) = 0.67$, $p = .502$].

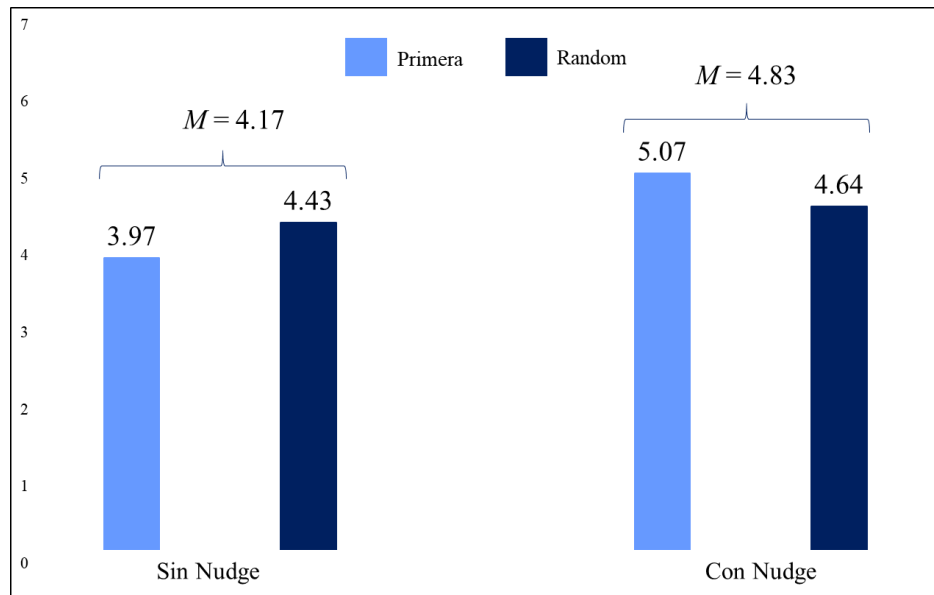


Figura 18: Media grado de acuerdo con Vacaciones en el Estudio 6.

En el caso del resto de propuestas normativas, no se encuentran diferencias significativas en la mayoría de ellas tal y como se puede comprobar en la tabla 11.

Tabla 11: *T de Student de propuestas no objetivo del nudge foto en el cuestionario del Estudio 6*

Propuesta	T de Student
Horario Continuo	$t(310) = 2.81, p = .005$
Orientación Cliente	$t(310) = 0.68, p = .492$
Tickets Comida	$t(310) = 1.93, p = .054$
Carta Incentivo	$t(310) = 1.88, p = .199$
Ausencia Médica	$t(310) = 1.86, p = .063$
Liquidación Gastos	$t(310) = 4.18, p = .000$
Reunión Evaluación	$t(310) = 3.61, p = .002$

No obstante, encontramos algunas excepciones. Es el caso de Horario [$t(310) = 2.81, p = .005$], Liquidación de Gastos [$t(310) = 4.18, p = .000$] y Reunión de Evaluación [$t(310) = 3.61, p = .002$].

3.2.2.3 Conclusiones

La conclusión principal a la que llegamos a la luz de los resultados obtenidos es que el nudge planteado con el objetivo de aumentar el grado de acuerdo de Vacaciones ha conseguido tener el efecto esperado también en la muestra general. Este resultado nos hace reconocer la eficacia de los nudge para complementar a la herramienta de diagnóstico diseñada utilizando EMNA, convirtiéndolo no solo en una herramienta de diagnóstico sino también de gestión normativa.

Los resultados son especialmente reseñables sobre todo teniendo en cuenta la manipulación tan sutil que se efectúa lo cual abre la puerta a pensar que con una mayor capacidad para manipular las variables e impactar en el ambiente en el que se desarrolla la acción los resultados pueden ser más relevantes.

No obstante, como hemos comentado en el apartado Resultados, encontramos algunas excepciones. Es el caso de Horario [$t(310) = 2.81, p = .005$], Liquidación de Gastos [$t(310) = 4.18, p = .000$] y Reunión de Evaluación [$t(310) = 3.61, p = .002$]. En el caso de Horario tiene mucho sentido que se haya producido un resultado parecido a Vacaciones ya que recordemos que la propuesta de acción proponía cumplir con el horario establecido durante la jornada intensiva de verano que es más beneficiosa para el empleado ya que sale antes del trabajo en el periodo estival. En el caso de liquidación de gastos también podría tener la explicación ya que cuanto antes se hace la liquidación de gastos antes se ingresa el dinero en la nómina del empleado y por tanto antes la puede disfrutar para su ocio. Por último, en el caso de reunión de evaluación no podemos encontrar una explicación plausible al resultado.

Parte 4.

Discusión general

Al comienzo de esta tesis se plantearon dos objetivos principales que marcarían el camino de los subsiguientes estudios que se elaborarían. El primer objetivo era elaborar un instrumento de diagnóstico normativo que permitiera a los gerentes, directivos o líderes de las organizaciones disponer de información necesaria para poder interpretar cómo los miembros de la organización interpretan un conjunto de normas que les aplica. Para ello utilizamos EMNA (Oceja et al. 2016) como modelo teórico de referencia. EMNA permite, a través del appraisal normativo, predecir niveles de adhesión a las normas lo cual aporta información relevante por su carácter predictivo. Es decir, el primer beneficio que se pretende obtener de la utilización del instrumento de diagnóstico normativo es precisamente la capacidad de predecir el grado de adhesión o transgresión de las normas. Del mismo modo, el hecho de disponer de este instrumento y de poder anticiparse al potencial impacto conlleva que las personas encargadas de la definición de las normas o políticas de la organización pueden realizar un análisis previo a la implementación. Es decir, pueden realizar un pilotaje de las normas antes de su puesta en práctica para conocer cómo serán acogidas, de tal forma que tengan posibilidad de redefinirlas de alguna manera para aumentar el grado de adhesión futura.

El segundo objetivo era el de diseñar un instrumento de gestión normativa tomando como referencia los resultados del diagnóstico de EMNA. En este caso, la gestión se compone de un instrumento de análisis basado en un árbol de decisiones que se explicará a lo largo de este capítulo, así como de una serie de diseños en forma de nudge con el objetivo de modificar el diagnóstico de EMNA aumentando por tanto el grado potencial de adhesión.

En los próximos párrafos revisaremos los resultados más relevantes de los estudios, exploraremos las limitaciones que hayan podido impactar a al diseño de los mismos y señalaremos el camino a seguir para futuras investigaciones relacionadas con los objetivos de la tesis.

4.1. CAPÍTULO VI. IMPLICACIONES TEÓRICAS

4.1.1. Estudio del Comportamiento Normativo

Tal y como se ha podido comprobar a lo largo de todas las páginas de esta tesis el estudio del comportamiento normativo tiene una serie de implicaciones de corte aplicado que pueden resultar de interés para cualquier tipo de empresa u organización. Posiblemente por esa razón este campo del conocimiento ha sido sujeto de estudio por parte de diferentes autores y, como hemos podido comprobar en los capítulos anteriores, ha sido analizado desde los diferentes paradigmas del mundo de la psicología. Desde los autores con más tendencia a hacer hincapié en la influencia que tiene sobre el comportamiento normativo el hecho de ser seres sociales y por tanto estar condicionados por nuestros grupos de referencia (e.g., Cialdini et al. 2004), hasta los autores que creen en la capacidad racional del ser humano para tomar sus propias decisiones, incluyendo cumplir o no cumplir con una determinada norma (e.g., cálculo hedónico, Beccaria 1764/2011). Hoy en día el estudio del comportamiento normativo sigue estando en boga y continúa despertando el interés de académicos, empresas e instituciones de todo el mundo ya que la transgresión normativa continúa siendo un problema prevalente (e.g., Boda y Zsolnai, 2016; Detert, Treviño, Burris y Andiappan, 2007; Greve, Palmer y Pozner, 2010; Healy y Iles, 2002). En buena medida, la explicación al fracaso puede tener que ver con que el problema se aborda desde paradigmas basados principalmente en la perspectiva legal y/o económica. Un buen ejemplo de ello es el surgimiento de las políticas de Corporate Compliance, mencionadas con anterioridad en este escrito. Como resultado de esta evolución hacia la preocupación por el cumplimiento normativo, muchas organizaciones han creado la figura del compliance officer para prevenir y gestionar los riesgos asociados a un eventual incumplimiento en materia legal. Las funciones de este rol son,

entre otros, analizar los cambios regulatorios y legislativos, realizar tareas de vigilancia y control identificando los riesgos, determinar las medidas preventivas, correctivas y sancionadoras, impartir formación a gestores y empleados e implantar el sistema de Gestión del Cumplimiento entre otras. Es decir, el conocimiento empírico existente al respecto del estudio del comportamiento normativo (i.e., Normología - Morris, Hong, Chi y Liu, 2015), a pesar de haber evolucionado, no ha conseguido prevenir a las empresas de tener que disponer de figuras internas de control adicionales. Esto, por su parte, viene de nuevo influenciado por el antes mencionado sesgo propio de los paradigmas de corte legalista y/o economicista.

Sin embargo, EMNA ha añadido por su parte información a la cadena del valor del estudio del comportamiento normativo, creando una serie de constructos en forma de clusters que ayudan a dibujar una realidad particular en un momento concreto. Esto es, el appraisal normativo, que ha demostrado servir de herramienta para hacer un diagnóstico fiable y válido de cómo se interpretan un conjunto de propuestas normativas. Esta información puede resultar de gran valor ya que no se trata de un componente aislado, sino que puede añadirse a otro tipo de análisis ya existentes como por ejemplo el cálculo hedónico y de esa forma aumentar su potencia predictiva. Así mismo, adentrándonos más en el Modelo, desde el punto de vista teórico resultan de interés los constructos de Scutum y Caligae. Recordemos que ambas acepciones hacen referencia a la dimensión de protección y añaden un factor diferencial sutil pero que puede aportar un gran valor al dotar al investigador de información acerca de qué aspecto de la protección es la que influye más a cada participante. El hecho de disponer de esta información puede resultar fundamental a la hora de plantear la futura intervención ya que en función de la acepción que se refuerce los resultados pueden ser más significativos. Es decir, resaltando scutum en una situación en la que las personas pueden considerar que una determinada norma les protege de un daño físico o psicológico puede

tener un impacto mayor en el cálculo hedónico que si se resalta caligae. Por el contrario, resaltando caligae en una situación en la que la norma refuerza la libertad de acción puede resultar más efectivo que resaltando su scutum.

En resumen, los resultados de los estudios 1, 2 y 3 nos hacen pensar que EMNA demuestra aportar un valor adicional para la Normología en lo referente a las implicaciones teóricas del modelo.

4.1.2. Nudges

Tal y como hemos comentado anteriormente, Thaler y Sunstein (2008) acuñaron el término de nudge el cual hace referencia a intervenciones basadas en el conocimiento empírico aportado por las ciencias sociales –principalmente la Psicología, la Sociología y la Antropología–, que tienen un bajo coste, son aplicadas en un momento y situación concreta, y van dirigidas a provocar cambios inmediatos en el comportamiento (Güemes y Simón, 2019). Estos y otros autores han realizado diferentes tipos de clasificaciones en función de la forma en la que le nudge consigue el efecto deseado. Nos encontramos por ejemplo con aquellos que cambian el mapa mental de la persona o el conjunto de personas. También tenemos aquellos que apelan a las normas o valores comunitarios. También podemos agrupar aquellos que rediseñan la estructura física y actúan sobre los automatismos comportamentales. Por nuestra parte, desde el punto de vista teórico, hemos querido añadir otro tipo de clasificación para los nudge ya que consideramos que, desde una perspectiva psicosocial, la mayor parte de los nudge se pueden clasificar atendiendo a los principios de persuasión (Cialdini, 1984). Esto es así porque, en esencia, su objetivo es persuadir de forma más o menos consciente al individuo para que modifique su comportamiento. Esta

clasificación puede añadirse al resto de clasificaciones y no es excluyente en ninguna manera sino más bien complementaria y ayuda a analizar el constructo de los nudge desde otro prisma.

Así mismo, en lo que se refiere a los propios nudge, nos encontramos ante una de las herramientas más poderosas en el campo de la psicología social en lo que se refiere a intervención directa en campo. Como hemos podido comprobar a lo largo de estas páginas, existen multitud de formas de diseñar nudges y dependiendo de la capacidad que tenga el investigador de manipular las variables en el ambiente el nudge tendrá un formato u otro. En concreto, en cuanto al diseño exitoso del nudge de la foto utilizado en los estudios 5 y 6, mantenemos la hipótesis de que el principio de persuasión al que se apela es el principio de escasez que hace que los participantes quieran “disfrutar de todos los días de vacaciones a lo largo del año” en vez de perderlos o acumularlos sin saber si se van a poder disfrutar en el futuro.

Desde el punto de vista teórico, los nudge han conseguido representar una disciplina en sí mismos, y abren la puerta a un campo de investigación aún por explotar ya que llama cada vez más la atención de investigadores de diversas disciplinas de conocimiento (e.g., derecho, economía, política, psicología, ecología, etc.) interesados por este fenómeno.

4.2. CAPÍTULO VII. IMPLICACIONES PRÁCTICAS

4.2.1. Herramienta de diagnóstico normativo

El objetivo fundamental de esta tesis tiene un claro carácter aplicado: crear una herramienta que se pudiese utilizar y que fuese útil para aquellas empresas u organizaciones interesadas en conocer más sobre el comportamiento normativo dentro de su seno. En primera instancia, la creación de una herramienta de diagnóstico normativo permite a los gerentes de una empresa saber cómo se están interpretando las normas dentro de su organización. Esta posibilidad tiene dos implicaciones, una inmediata y otra futura. La implicación inmediata, de carácter reactivo, es que la gerencia puede querer tomar una decisión rápida basada en la información arrojada por la herramienta de diagnóstico normativo. Es decir, puede que exista la necesidad de implementar una política de forma inminente y que los máximos responsables de la organización quieran saber qué grado de adhesión van a tener las normas de esa política, o incluso una vez implementada saber cómo evoluciona la forma en que son percibidas. En cuanto a la implicación futura, de carácter proactivo, consiste en que la gerencia quiera utilizar la herramienta de diagnóstico normativo para realizar una mejor gestión en cuanto a la implantación de procesos y políticas en la organización, sirviéndose de esta herramienta para asegurarse unos altos niveles de formalidad y protección percibida antes de la implantación. Cabe recordar que el diagnóstico normativo está asociado a mayores o menores grados de adhesión a las normas, y que la ausencia de diagnóstico normativo puede conllevar que se deban implementar sistemas de sanción para asegurar el cumplimiento. El modelo que proponemos, el cual consiste en utilizar una herramienta de diagnóstico normativo de forma recurrente, permite que las medidas de carácter punitivo se vean reducidas. Esto, a su vez, tiene dos consecuencias directas. La primera es que los sistemas basados en el castigo requieren

una alta inversión de recursos de control. La segunda es que el clima laboral y la confianza entre los trabajadores y la dirección se puede ver perjudicada en un ecosistema en el que prima el componente sancionador.

Por lo tanto, disponer de una herramienta de diagnóstico normativo y utilizarla como una herramienta más de gestión puede reducir los costes de estructura al ser menos necesario disponer de un equipo de personas encargadas del control. Así mismo, una gestión más proactiva de la implementación de políticas y normativas organizacionales permitiría reducir la conflictividad laboral, reforzar la legitimidad de la dirección y, consecuentemente, fomentar un mejor clima laboral. De lo contrario, si la dirección de la organización continúa manteniendo normas percibidas como normas coercitivas o usos, no sólo corren el riesgo de mayor incumplimiento, sino que pueden provocar una serie de efectos perversos. El Modelo de Norma Perversa (Fernández-Dols, 1992, 1993) ha demostrado que cuando las autoridades no cejan en su empeño de mantener la ilusión de que dichas normas deben cumplirse, centrándose exclusivamente en su validez legal, provocan efectos como la desmoralización y la corrupción en todo el sistema (Oceja & Fernández-Dols, 2006). Por tanto, conviene disponer de un sistema de diagnóstico y gestión normativa que permita anticipar y prevenir el desarrollo de contextos normativos que a la postre provocan estos efectos perversos.

Por último, con respecto a las implicaciones prácticas de la herramienta de diagnóstico normativo, cabe destacar que resulta interesante los resultados del Estudio 4. Recordemos que en dicho estudio se preguntaba a una muestra de profesionales de Recursos Humanos, que por cuyos perfiles están acostumbrados a lidiar con la implementación de políticas, y a un grupo de profesionales ajenos a Recursos Humanos sobre su opinión con respecto al grado de conflictividad de un conjunto de normas. Los resultados señalan que el hecho de trabajar en un área de

especialización en el que se acostumbra a implementar normas, políticas y sistemas de control de cumplimiento no es garante de una mejor comprensión de la realidad. Esto nos hace pensar que es posible que los profesionales de recursos humanos, como potenciales usuarios, valoren las bondades de disponer de una herramienta de diagnóstico normativo.

4.2.2. Herramienta de gestión normativa

Como hemos comentado en la introducción de este capítulo, la herramienta de diagnóstico normativo permite proponer un árbol de toma de decisiones que oriente a las personas que utilizan la herramienta de diagnóstico los pasos que se han de dar para diseñar la intervención. El árbol de decisiones comienza con un primer estudio de campo para conocer la organización, su estructura, los métodos y procedimientos de definición, implementación y análisis de cumplimiento de las políticas, etc. A continuación, se identifican las propuestas “target” y se procede al diseño del cuestionario, que ha de ser validado por la dirección. Una vez se disponen de todas las aprobaciones necesarias, se procede a la comunicación a los participantes y a la aplicación de los cuestionarios. Una vez aplicado el cuestionario y habiendo esperado un tiempo prudencial para favorecer el mayor número de respuestas, se continúa con el análisis de los datos que ofrecerá el resultado del appraisal normativo. En función del appraisal normativo, se procede al diseño e implementación del nudge para cambiar la percepción de las normas deseadas y se comprueba si dicho nudge ha tenido un efecto, realizando de nuevo el appraisal normativo. En caso de que el nudge no tenga el efecto deseado deberá volver a realizarse un estudio de campo para comprobar qué variables han podido generar ruido. A continuación, se muestra el procedimiento que acabamos de describir.

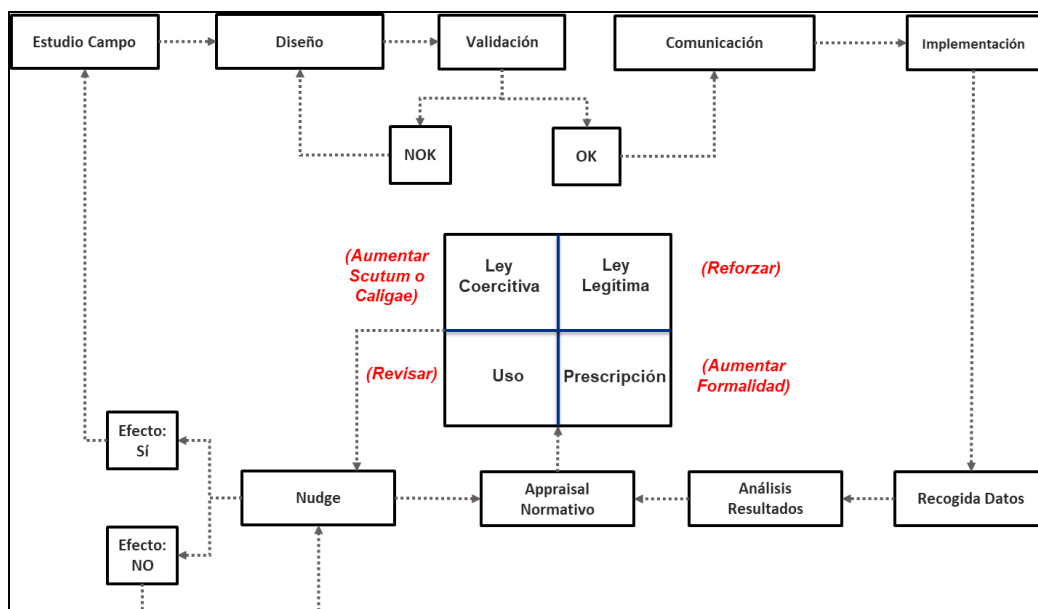


Figura 19. Infografía Árbol de decisiones.

Adicionalmente, la intervención basada en el desarrollo de nudges puede resultar muy atractiva en un contexto empresarial, puesto que evitan plantear modificaciones sustanciales de las condiciones de trabajo de los trabajadores de la empresa. El uso de nudges en este tipo de contexto será en el futuro cada vez más frecuente en tanto en cuanto se demuestre el impacto real que puede tener sobre los beneficios de las compañías tanto a nivel cuantitativo (i.e., cuenta de resultados) como a nivel cualitativo (i.e., clima laboral). Es decir, no hablamos de beneficios únicamente a nivel de mejoras en los procesos productivos, reducción de costes y aumento de los ingresos, sino también a nivel de mejorar lo que se conoce como “experiencia de empleado” y que cada vez está más en boga. Una gestión sutil de las normas y un tipo de intervenciones menos intrusivas puede hacer que la experiencia del empleado sea mucho más grata y se someta a la organización a menores niveles de estrés. Si se anticipan problemas futuros (i.e., appraisal normativo) y se modifica la conducta de forma sutil (i.e., nudge) evitamos, como hemos comentado anteriormente, la imposición futura de sanciones disminuyendo los conflictos y aumentando el compromiso de los empleados.

En resumen, los resultados arrojados por los estudios contenidos en esta tesis demuestran que tiene sentido utilizar EMNA como herramienta de diagnóstico y gestión normativa y que se puede diseñar un nudge capaz de cambiar la percepción de forma exitosa y poco intrusiva.

4.3. CAPÍTULO VIII. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

4.3.1. Limitaciones de la investigación

Como toda investigación, este trabajo presenta limitaciones. Por un lado, en los estudios 1, 2 y 5 no fue posible disponer de una muestra amplia. Haber dispuesto de ella podría haber dotado de más peso a las propias conclusiones de los estudios de esta tesis. No obstante, como toda investigación de campo y de corte netamente aplicado, nos debíamos en todo momento al conjunto de empleados de la empresa que se ofrecieron a colaborar en repetidas ocasiones. Además, el tema a tratar (i.e., comportamiento normativo) dificultó el acceso a la información de tipo personal (edad y otros datos de corte demográfico). La promulgación de la Ley Orgánica de Protección de Datos hacía más reseñable aún si cabe la sensibilidad de determinado tipo de datos personales, sobre todo en el contexto industrial. Como contrapartida, a pesar de esta limitación, los resultados se obtuvieron en el marco real de una empresa concreta.

En cuanto al diseño de los cuestionarios, en el caso de los cuestionarios 1, 2, 3 y 4 no hemos encontrado grandes dificultades ya que los participantes pudieron contestar cómodamente y los cuestionarios no tenían una duración excesiva que provocara fatiga. No obstante, en los estudios 5 y 6, en línea con la filosofía de la “intervención nudge”, tuvimos que diseñar una intervención que no modificase el ambiente del empleado y que pudiese generar su impacto a través del canal disponible (i.e., un cuestionario aplicado a través de la plataforma de cuestionarios Qualtrics). En este sentido, dentro de los ámbitos académico, jurídico, político y social existe una corriente crítica que considera que los nudge tienen profundas y serias limitaciones. Por ejemplo, Moreu (2018) presenta tres tipos de límites de los nudges. En primer lugar, encontramos los límites jurídicos. Es

decir, los nudges están sujetos a las reglas de un Estado de Derecho. Reglas tales como el respeto a la constitución del país y los derechos humanos, el principio de legalidad, responsabilidad y control judicial de la actuación administrativa (Velasco, 2019), entre otros. Un ejemplo claro de este tipo de límite lo encontramos en los nudges diseñados para mejorar los hábitos alimenticios. En este caso, ningún nudge podría modificar la normativa de etiquetado (e.g., tamaño, posicionamiento o información que contiene la etiqueta). También existe la posibilidad de provocar efectos secundarios no deseados como, por ejemplo, los que identificaron los propios Sunstein y Thaler (2008) en los nudge utilizados para reducir el consumo energético en los barrios informando sobre el consumo energético propio y comparándolo con el de otros hogares. Siendo así, que se consiguió reducir el consumo medio de los hogares que gastaban energía por encima de la media. Sin embargo, aquellos que descubrieron que consumían menos energía que sus vecinos incrementaron. Otros estudios, además, han demostrado que el efecto repetido de los nudges tiende a disminuir con el tiempo. Otros autores como Evan Selinger & Kyle Whyte (2012) consideran que los nudges presentan limitaciones para resolver problemas complejos a nivel social, político, económico mucho menos predecibles y que incluyen elementos como la cultura organizacional y las capacidades institucionales. Por último, también existen límites éticos en la implementación de los nudge tal y como reconoce Sunstein (2016) ya que, en manos equivocadas, los nudges podrían convertirse en una manipulación meditada sacando provecho de los sesgos cognitivos de los ciudadanos (Renaud & Zimmermann, 2018). Así pues, la frontera entre persuasión, información y manipulación es difícil de dibujar (Sunstein, 2016). Por tanto, cuando se diseñan nudges han de tenerse en cuenta estas limitaciones para no hacer un mal uso de los mismos.

4.3.2. Futuras líneas de investigación

En cuanto a futuras líneas de investigación que se pudieran desarrollar a raíz de los resultados recogidos en esta tesis doctoral nos encontramos de nuevo con la vertiente académica y la aplicada.

Con respecto a la vertiente académica, y particularmente dentro del campo de la Normología, sería interesante prestar mayor atención a los constructos *Scutum* y *Caligae*. Como ya se ha referido anteriormente, esta doble acepción aumenta el abanico de posibilidades a la hora de realizar intervenciones orientadas a incidir sobre una de las acepciones dependiendo de la particular combinación de persona, contexto y propuesta normativa que se esté tratando.

Con respecto a las futuras líneas de investigación que abre esta tesis en su vertiente aplicada, encontramos que es aquí donde la tesis cobra su mayor relevancia. Partimos de la base, tal y como hemos comentado en capítulos anteriores, que el Corporate Compliance se ha convertido ya en una realidad para muchas empresas, no exclusivamente multinacionales sino también pymes. Muchos analistas y expertos jurídicos claman en los medios por una verdadera institucionalización de dicha figura (Fortuny, M., 2019; Fortuny, M., 2020) y disponer de una herramienta de diagnóstico y gestión normativa puede llegar a resultar no sólo conveniente sino necesario. En este sentido, resulta de interés democratizar el uso de la herramienta con el objetivo de comprobar los resultados al aplicarse a grandes muestras poblacionales. En función de dichos resultados, teniendo en cuenta el appraisal normativo, podrían realizarse multitud de diseños de nudge diferentes explorando distintos tipos de manipulaciones. Existe un amplio abanico de posibilidades y de diseños que se han realizado en diferentes lugares del mundo (consultar anexo VI) y que han utilizado recursos de lo más diversos para conseguir su objetivo. Desde pintar líneas

de colores en el suelo hasta colocar pegatinas en urinales públicos, pasando por palancas más sutiles como puede ser el caso de la foto utilizadas en los Estudios 5 y 6 de esta tesis.

En prácticamente todo el transcurso de la tesis hemos hecho referencia a un colectivo muy específico de organizaciones, las empresas, como principales beneficiarias de las bondades de disponer de una herramienta de diagnóstico y gestión normativa. Sin embargo, por la propia esencia de EMNA, el diagnóstico basado en el appraisal normativo puede aplicarse en todo contexto institucional; es decir, organizado mediante normas. Por ejemplo, en centros educativos, agencias de seguridad vial, organismos económicos o incluso el propio poder legislativo y ejecutivo de un gobierno. Como hemos mencionado anteriormente, implantar una metodología de diagnóstico y gestión normativa en el día a día de una organización puede resultar en mayores niveles de adhesión y en menos costes de implantación de métodos sancionadores. Amén de esto, ¿somos capaces de imaginar lo útil que podría resultar la herramienta en una situación de crisis en la que hay que tomar decisiones rápidamente en un contexto extremadamente volátil? El mes de marzo del año 2020 pasará a la historia como la fecha en la cual la Organización Mundial de la Salud declaró la pandemia mundial por la enfermedad COVID-19, causada por el nuevo virus SARS-CoV-2. Esta pandemia afectó a centenares de miles de personas en todo el mundo y acabó con la vida de una parte de ellas. Además, tuvo un efecto de contracción de la economía global cuyas consecuencias a corto, medio y largo plazo son difíciles de descifrar incluso para las grandes consultoras estratégicas (Craven et al. 2020) y las organizaciones económicas mundiales (Oliver, 2020). Las medidas que las ciudades, condados, comunidades autónomas, estados y gobiernos tomaron para afrontar la crisis variaron mucho en función de la región o el país. No obstante, encontramos un mínimo común denominador en el hecho de que todas implicaban de una u otra manera, con diversos grados de criticidad o laxitud, la imposición de normas sociales en un periodo

corto de tiempo. El objetivo de imponer dichas normas era el de evitar la propagación de la enfermedad y reducir el número de casos de enfermos agudos en las Unidades de Cuidados Intensivos de los hospitales, evitando así el colapso de los sistemas nacionales de salud. Un alto grado de adhesión a las normas tendría un impacto positivo en la consecución del objetivo. No obstante, en el caso de determinados países, en los inicios de la implantación de las medidas excepcionales de confinamiento, un colectivo de ciudadanos más amplio de lo deseable decidió no adherirse a las normas impuestas. Partiendo de las premisas de EMNA, podemos plantear la hipótesis de que parte de la explicación de las transgresiones radique en que determinados contextos, que son una particular combinación de persona y situación, provoquen un appraisal normativo caracterizado por una alta formalidad, puesto que es ley, y una baja protección (i.e., niveles bajos o moderados de *scutum* y muy bajos de *caligae*). El resultado de este appraisal, que en términos de EMNA se denomina como “ley coercitiva”, provocaría una baja disposición al cumplimiento que tendría que contrarrestarse con un sistema basado en sanciones. Afortunadamente, otros contextos facilitan que el appraisal normativo se caracterice por una alta formalidad y una alta protección, sobre todo basada en la acepción *scutum*. Este appraisal de “ley legítima” aumenta el grado de adhesión al margen de las políticas basadas en la sanción.

Sin ánimo de realizar ningún tipo de crítica ante la gestión de una situación de crisis mundial, simplemente estas situaciones remarcen la conveniencia de disponer de herramientas de diagnóstico normativo que permitan gestionar la implementación de las normas de una manera más eficiente. Los objetivos de estas herramientas son, primero, establecer predicciones fiables sobre la adhesión a normas de futura imposición; segundo, realizar un seguimiento de cómo se perciben dichas normas a lo largo de su periodo de vigencia. De hecho, utilizar estas herramientas de diagnóstico permite que tanto las predicciones como el seguimiento sean sensibles a las distintas

combinaciones de persona y situación. Uno de los propósitos principales de EMNA consiste en permitir desarrollar y mejorar ese tipo de herramientas de diagnóstico normativo, y el objetivo fundamental de este trabajo ha consistido en contrastar empíricamente dicho propósito en un contexto real.

4.4. CAPÍTULO IX. CONCLUSIÓN FINAL

Durante el transcurso de la tesis nunca hemos perdido de vista el propósito fundamental consistía en llevar a cabo un trabajo aplicado utilizando un modelo teórico (EMNA), no únicamente con un afán empírico, sino más bien con el objetivo de comprobar hasta qué punto un modelo teórico puede tener una utilidad cuando se trata de aplicarlo a un contexto real. Sólo de esta forma podríamos hacer honor a las palabras de Kurt Lewin: “Nada hay más practico que una buena teoría” (Lewin, 1890-1947). A continuación, procederemos a señalar las claves de nuestra investigación.

Normología. El Modelo que hemos utilizado como referencia para la creación de la herramienta de diagnóstico normativo (EMNA) ha demostrado ser un constructo que aporta un valor notorio al estudio del comportamiento normativo. Ha demostrado tener solidez empírica, a la par que ha conseguido tener un carácter instrumental como pilar fundamental del diseño de la herramienta de diagnóstico y gestión normativa. Así mismo, la utilización de nudge para modificar el appraisal normativo y mejorar los niveles de adhesión incorpora valor a la disciplina del estudio normativo.

Herramienta de diagnóstico normativo. En un mundo cada vez más complejo, interconectado y dinámico han surgido la creación de nuevos roles y figuras dentro de las organizaciones como es el caso de las Corporate Compliance. Su surgimiento es consecuencia de la propia complejidad y dinamismo del sistema, pero también de un histórico de errores y excesos, de una elevación de los estándares sociales de comportamiento cívico y de una mala gestión de la implementación de leyes, normativas y políticas. En un contexto de alta demanda y baja oferta de herramientas de diagnóstico normativo, esta tesis añade un alto valor instrumental y aplicado.

Herramienta de gestión normativa. Ha quedado demostrado el impacto positivo que puede suponer disponer de una sólida herramienta de diagnóstico normativo, tanto por su capacidad de diagnosticar la situación como de predecir grado de adhesión. También ha quedado patente que existen mecanismos para elaborar una herramienta de gestión que ayude a cambiar la percepción de las normas, y por tanto aumentar los niveles de adhesión a la misma. La herramienta de gestión normativa se compone a su vez de un árbol de toma de decisiones que ayude a plantear la intervención de forma correcta, así como del diseño de los nudges. A la luz de los resultados de los estudios elaborados en esta tesis se puede afirmar que esta herramienta posee también un alto valor instrumental.

Gestionando mejor a las personas y las organizaciones. Disponer de una herramienta de diagnóstico y gestión normativo hace que se inviertan menos cantidad de recursos económicos, materiales y humanos en disponer de sistemas de control y sanción. Únicamente esta variable justificaría la implantación de un sistema de diagnóstico y gestión normativo en cualquier organización, ya que su impacto es fácilmente demostrable en los regímenes contables de la empresa. Además, hay que atender a aquellos beneficios colaterales que conlleva una mejor gestión normativa, pero que sin embargo son más difíciles de reflejar en una cuenta de resultados. Nos referimos a variables que van desde la percepción de legitimidad de la Dirección por parte de los empleados, hasta un impacto positivo directo en el clima laboral, mayores niveles de satisfacción y compromiso, y también una disminución de la conflictividad dentro de la organización. Por tanto, queda reflejado el potencial de esta herramienta para su utilización en un contexto empresarial real.

Implicaciones más allá de las organizaciones. La herramienta de diagnóstico y gestión normativa ha demostrado ser útil para empresas. No obstante, por la propia esencia de EMNA, el

appraisal normativo tiene la característica de ser multifuncional y por tanto de poder ser aplicado en toda organización que se rija a si misma mediante normas. Esto es, prácticamente cualquier asociación, institución o entidad que pudiéramos imaginar. Su uso puede resultar de especial interés también en situaciones de crisis y emergencias donde la implantación de normas es súpita y el cumplimiento de las mismas sustancial para la gestión de la situación.

BIBLIOGRAFÍA

- Abad, F. J., Olea, J., Ponsoda, V., y García, C. (2011). *Medición en ciencias sociales y de la salud*. Madrid: Editorial Síntesis. ISBN: 9788497567275.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-HallAndenaes.
- Ambrose, M. L. y Cropanzano, R. (2003). A longitudinal analysis of organizational fairness: An examination of reactions to tenure and promotion decisions. *Journal of Applied Psychology*, 88, 266-275. doi:10.1037/0021-9010.88.2.266.
- Andenaes, J. (1974). *Punishment and deterrence*. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Appley, M. H. (1971). *Adaptation-level theory: a symposium*. New York: Academic Press.
- Ariely, D. (2000). Controlling information flow: Effects on consumers' decision making and preference. *Journal of Consumer Research*, 27 (2), 233–248, doi:10.1086/314322.
- Ariely, D. y Berns, G. S. (2010). Neuromarketing: the hope and hype of neuroimaging in business. (PDF). *Nature Reviews Neuroscience*, 11, 284–292. doi:10.1038/nrn2795. PMC 2875927. PMID 20197790.
- Ariely, D., Loewenstein, G. y Prelec, D. (2006). Tom Sawyer and the Construction of Value. (PDF), *Journal of Economic Behavior y Organization*, 60, 1–10, doi:10.1016/j.jebo.2004.10.003.
- Ariely, D., Norton, M. I. y Mochon, D. (July 2012). The IKEA effect: When labor leads to love. (PDF). *Journal of Consumer Psychology*, 3 (22), 453–460. doi:10.1016/j.jcps.2011.08.002.
- Ariely, D., On A., y Ziv, C. (2008). The Dissociation Between Monetary Assessment and Predicted Utility. (PDF). *Marketing Science* 6 (27), 1055–1064. doi:10.1287/mksc.1080.0364.

- Ariely, D. y Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment. (PDF), *Psychological Science*, 13 (3), 219–224, doi:10.1111/1467-9280.00441, PMID 12009041.
- Ariely, D. y Zauberman, G. (2000). On the making of an experience: The effects of breaking and combining experiences on their overall evaluation. (PDF). *Journal of Behavioral Decision Making*, 13 (2), 219–232, doi:10.1002/(SICI)1099-0771(200004/06)13:2<219::AID-BDM331>3.0.CO;2-P.
- Asch, S. E. (1951). Effects of group pressure upon the modification and distortion of judgements. En H. Guetzkow (Ed.), *Groups, Leadership, and men* (pp. 177-190). Oxford, England: Carnegie Press.
- Asch, S.E. (1955). Opinions and social pressure. *Scientific American*, 193 (5),31-35. W.H. Freeman and Company. San Francisco. doi:10.1038/scientificamerican1155-31.
- Bandura, A. (2000). Self-efficacy: The foundation of agency. In W. J. Perrig y A. Grob (Eds.), *Control of human behaviour, mental processes and consciousness* (pp. 17-33) Mahwak, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (2000). Social cognitive theory. In A. E. Kazdin (Ed.), *Encyclopedia of psychology*. New York: Oxford University Press.
- Beccaria, C. (1764/2011). De los delitos y de las penas. México: Fondo de Cultura. Económica. ISBN: 9789681660635
- Becker, G. S. (2004). Crime and Punishment: An Economic Approach. En D. A. Wittman (Ed.), *Economic Analysis of the Law: Selected Readings* (pp. 255-265). Blackwell Publishing Ltd, Oxford, UK. doi: 10.1002/9780470752135.ch25.

- Bem, D. J. (1967). Self-Perception: An Alternative Interpretation of Cognitive Dissonance Phenomena. *Psychological Review*, 74, 183-200. <https://doi.org/10.1037/h0024835>
- Bentham, J. (1789/1988). *The principles of moral and legislation*, Prometheus books, Amhest.
- Bies, R. J. y Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria for justice. In B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (Vol. 1, pp. 43–55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Boda, Z., y Zsolnai, L. (2016). The failure of business ethics. *Society and Business Review*, 11, 93-104. <https://doi.org/10.1108/SBR-11-2015-0066>.
- Brehm, S. S., y Brehm, J. W. (1981). *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
- Brickman, P., y Campbell, D. T. (1971). Hedonic relativism and planning the good society. In M. H. Appleby (Ed.), *Adaptation-level theory* (pp. 287-305). New York: Academic Press.
- Brown, P. (2012). *A Nudge in the Right Direction? Towards a Sociological Engagement with Libertarian Paternalism*. Published online by Cambridge University Press. doi: <https://doi.org/10.1017/S1474746412000061>.
- Burke, R. J., y Cooper, C. L. (2009). *Research companion to corruption in organizations*. Chichester: Edward Elgar Publishing.
- Cheng, L., Li, Y., Li, W., Holm, E. y Zhai, Q. (2013). Understanding the violation of IS security policy in organizations: An integrated model based on social control and deterrence theory. *Computers y Security*, 39, 447-459. doi: 10.1016/j.cose.2013.09.009.
- Cheng, L., Li, W., Zhai, Q. y Smyth, R. (2014). Understanding personal use of the Internet at work: An integrated model of neutralization techniques and general deterrence theory. *Computers in Human Behavior*, 38, 220-228. doi: 10.1016/j.chb.2014.05.043.

- Cialdini, R. B. (1984). *Influence: the psychology of persuasion*. New York: Collins Business, [2007].
- Cialdini, R. B. (2001). *Influence: Science and practice* (4th ed.). Boston: Allyn y Bacon.
- Cialdini, R. B. (2001). The science of persuasion. *Scientific American*, 284, 76-81. <https://doi.org/10.1038/scientificamerican0201-76>.
- Cialdini, R.B. (2009). We have to break up. *Perspectives on psychological science*, 4, 5-6. doi: 10.1111/j.1745-6924.2009.01091.x.
- Cialdini, R.B., Demaine, L. Sagarin, B.J., Barrett, D.W., Rhoads, K., y Winter, P.L. (2006). Managing social norms for persuasive impact. *Social Influence*, 1, 3-15. doi: 10.1080/15534510500181459.
- Cialdini, R.B. y Goldstein N. J., (2004). Social Influecne: Compliance and Conformity. *Annual Review Psychology*, 55, 591–621. doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.142015.
- Cialdini, R.B., Kallgren, C.A., y Reno, R.R. (1991). A focus theory of normative conduct: A theoretical refinement and reevaluation of the role of norms in human behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5).
- Cialdini, R.B., Reno, R.R., y Kallgren, C.A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015-1026. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>.
- Cialdini, R. B., Sagarin, B. J., y Rice, W. E. (2001). Training in ethical influence. In J. Darley, D. Messick, and T. Tyler (Eds.). *Social influences on ethical behavior in organizations* (pp. 137-153). Mahwah, NJ: Erlbaum.

- Cialdini, R.B., Wosinska, W., Barrett, D.W., Butner, J. y Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, 1242-1253. <https://doi.org/10.1177/0146167299258006>.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386–400. doi: 10.1037//0021-9010.86.3.386.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., y Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86, 425–445. doi:10.1037/0021-9010.86.3.425.
- Colquitt, J. A., Greenberg, J., y Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3–56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., y Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98, 199–236. doi: 10.1037/a0031757.
- Cornish, D. y Clarke, R. (2013). *The reasoning criminal: Rational choice perspectives on offending*. Piscataway: Transaction Publishers.
- Craven, M., Liu, L., Mysore, M., Singhal, S., Smit, S., y Wilson, M. (2020). *McKinseyyCompany: COVID-19: Implications for business*. March 2020 | Executive Briefing (web).
- Cropanzano, R., Goldman, B., y Benson, L., III. (2005). Organizational justice. In J. Barling, K. Kelloway, y M. Frone (Eds.), *Handbook of work stress* (pp. 63–87). Beverly Hills, CA: Sage.

- Cropanzano, R., Rupp, D. E., Mohler, C. J., y Schminke, M. (2001). Three roads to organizational justice. In J. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*, 20, 1–113. Greenwich, CT: JAI Press.
- Crowne, D.P., y Marlowe, D. (1960). A new scale of social desirability independent of psychopathology. *Journal of Consulting Psychology*, 24, 349–354. <http://dx.doi.org/10.1037/h0047358>.
- Detert, J. R., Treviño, L. K., Burris, E. R., y Andiappan, M. (2007). Managerial modes of influence and counterproductivity in organizations: A longitudinal business-unit-level investigation. *Journal of Applied Psychology*, 92, 993-1005. doi: 10.1037/0021-9010.92.4.993.
- Edwards, J. R. y Cable, D. M. (2009). The value of value congruence. *Journal of Applied Psychology*, 94, 654-677. doi: 10.1037/a0014891.
- Elster, J. (1989). *The cement of society. A study of social order*. Cambridge, MS: Cambridge University Press.
- EU (2016) Behavioural Insights Applied to Policy, European Report 2016.
- Evans, J.S.B. (2008). Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition. *Annual Review of Psychology* 59, 255–78. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093629>.
- Fazio, R., y Olson, M. (2003). Implicit measures in social cognition research: their meaning and use. *Annual Review of Psychology*, 54, 297–327. doi: 10.1146/annurev.psych.54.101601.145225.
- Fernández-Dols, J.M. (1992). Procesos escabrosos en Psicología Social. El concepto de norma perversa. *Revista de Psicología Social*, 7, 243-256. doi: 10.1080/02134748.1992.10821664.

- Fishbein, M., y Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Foucault, M. (1975). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York, NY: Vintage Books.
- Fortuny, M. (2019). *¿Qué sabemos del origen del Compliance Penal, el concepto de moda?* Diario Jurídico (web).
- Fortuny, M. (2020). “*Compliance*” penal: cinco años para construir el presente. Diario Expansión (web).
- Gates, A. I. (1949). Edward L. Thorndike: 1874-1949. *Psychological Review*, 56 (5), 241–243. <https://doi.org/10.1037/h0062782>
- Gawronski, B., Sherman J.W. y Trope, Y. (2014) Two of what?: A Conceptual Analysis of Dual-Process Theories. In *Dual-Process Theories of the Social Mind*, pp. 3–19. New York: Guilford.
- Gazzaniga, M.S., Mangun, G.R. y Ivry, R.B. (2013). *Cognitive Neuroscience: The Biology of the Mind*. W.W.Norton y Company.
- Gibbs, J.P. (1975). *Crime, Punishment and Deterrence*. New York, NY: Elsevier.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management Review*, 12, 9-22. <https://doi.org/10.2307/257990>.
- Greenberg, J. (1996). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. y Colquitt, J.A. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ, US: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

- Greve, H. R., Palmer, D., y Pozner, J. E. (2010). Organizations gone wild: The causes, processes, and consequences of organizational misconduct. *The Academy of Management Annals*, 4 (1), 53-107. doi: 10.1080/19416521003654186.
- Guadagno, R. E., y Cialdini, R. B. (2002). On-line persuasion: An examination of differences in computer-mediated interpersonal influence. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 6, 38-51. <https://doi.org/10.1037/1089-2699.6.1.38>.
- Güemes, C., (2017). ¿Nudge en América Latina? Incidir en el comportamiento Individual, obtener resultados colectivos. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 68, 43-74. ISSN 1315-2378.
- Güemes, C., y Simón, I. W. (2019). Comportamientos incumplidores: contextos y posibles tratamientos políticos. *Revista de Sociología*, 104 (1). ISSN 2013-9004 (digital). <http://dx.doi.org/10.5565/rev/papers.2482>.
- Gutiérrez, S., Sanz, J., Espinosa, R., Gesteira, C., & Paz García-Vera, M. (2016). La Escala de Deseabilidad Social de Marlowe-Crowne: Baremos para la población general española y desarrollo de una versión breve. *Anales de Psicología*, 32(1), 206–2017. <https://doi.org/10.6018/analesps.32.1.185471>.
- Hall D, Hall I. 1996. *Practical Social Research: Project Work in the Community*. London: MacMillan.
- Hansen, P.G. (2015) ‘Nudge and libertarian paternalism: Does the hand fit the glove?’ *European Journal of Risk Regulation* 1 (1), 155-174. <https://doi.org/10.1017/s1867299x00005468>.
- Hansen, P.G. y Jespersen, A.M. (2013) ‘Nudge and the manipulation of choice: a framework for the responsible use of the Nudge approach to behaviour change in public policy’. *European Journal of Risk Regulation*, 1, 3–28. doi:10.1017/s1867299x00002762.

- Harkins, S. G., Williams, K. D. y Burger, J. M. (2017). *The Oxford handbook of social influence*. Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199859870.001.0001.
- Haynes L, Goldacre B, Torgerson D. (2012). *Test, Learn, Adapt: Developing Public Policy with Randomised Controlled Trials*. London: Cabinet Office – Behavioural Insights Team.
- Healy, M. y Iles, J. (2002). The establishment and enforcement of codes. *Journal of Business Ethics*, 39, 117–124. doi: 10.1023/A:1016392203507.
- Heilmann, C. (2014). Success conditions for nudges: a methodological critique of libertarian paternalism. *Euro Jnl Phil Sci* 4, 75–94 (2014). <https://doi.org/10.1007/s13194-013-0076-z>.
- Helson, H. (1964). Current trends and issues in adaptation-level theory. *American Psychologist*, 19(1), 26–38. <https://doi.org/10.1037/h0040013>.
- Heyman, James; Ariely, Dan (2004), "Effort for Payment: A Tale of Two markets" (PDF), *Psychological Science*, 15 (11): 787–793(7), doi:10.1111/j.0956-7976.2004.00757.x, PMID 15482452.
- Hicks, L. E. (1970). Some properties of ipsative, normative, and forced choice normative measures. *Psychological Bulletin*, 74, 167–184. <http://doi: 10.1037/h0029780>.
- Higgins, E.T. (2012). *Beyond pleasure and pain: How motivation works*. New York, NY: Oxford University Press.
- Homans, G.C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>.
- Kahneman, D. (2011) *Thinking, Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Kahneman, D., y Miller, D. T. (1986). Norm theory: Comparing reality to its alternatives. *Psychological Review*, 93(2), 136–153. <https://doi.org/10.1037/0033-295X.93.2.136>

- Kahneman, D. y Tversky, A. (1974) Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases *Science. New Series*, 185 (4157), 1124-1131. doi: 10.1126/science.185.4157.1124.
- Kahneman, D. y Tversky, A. (1979) Prospect theory: an analysis of decision under risk. *Econometrica, Journal of Econometric Society*, 47, 263–291. doi: 10.2307/2951750.
- Kallgren, C.A., Reno, R.R., y Cialdini, R.B. (2000). A focus theory of normative conduct: When norms do and do not affect behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26, 1002-1012. <https://doi.org/10.1177/01461672002610009>.
- Katyal, N. (1997). Deterrence's difficulty. *Michigan Law Review*, 95, 2358-2467. doi: 10.2307/1290124.
- Kenrick, D. T., Neuberg, S. L., y Cialdini, R. B. (2002) *Social Psychology: Unraveling the Mystery*. Boston: Allyn y Bacon.
- Lepper, M.R., y Greene, D. (1978). *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. Hillsdale, NY: Lawrence Erlbaum.
- Leventhal G.S. (1980) What Should Be Done with Equity Theory?. En: Gergen K.J., Greenberg M.S., Willis R.H. (eds) *Social Exchange*, 27-55. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/978-1-4613-3087-5_2.
- Lewin, K. and Cartwright, D., 1951. *Field Theory*. In *Social Science*. 1st ed. New York: Harper and Row.
- Liefbroer, A. C., y Billari, F. C., (2009). Bringing norms back in: a theoretical and empirical discussion of their importance for understanding demographic behavior. *Population, Space and Place*, 16 (4), 287-305. <https://doi.org/10.1002/psp.552>.
- Lindahl, T., Stikvoort, B., (2015). *Nudging: the New Black in Environmental Policy*. *Fores Study* 2015:3.

- Lukkap. (2013). *Presente y futuro del mercado laboral*. Recuperado de: [http://www.lukkap.com/candidato/INFORME_MERCADO%20LABORAL_REDUCIDO\(1\).pdf](http://www.lukkap.com/candidato/INFORME_MERCADO%20LABORAL_REDUCIDO(1).pdf).
- MacCoun, R. J. (1993). Drugs and the law: A psychological analysis of drug prohibition. *Psychological Bulletin*, 113, 497-512. <http://dx.doi.org/10.1525/sp.1977.25.1.03a00100>.
- Mansfield, B., y Mitchell, L. (1996). *Towards a Competent Workforce*. Londres: Gower.
- Markell, D. L. (2000). The role of deterrence-based enforcement in a “reinvented” state/federal relationship. *Harvard Environmental Law Review*, 24, 1-114. De: The Oxford Handbook of Law and Economics: Volume I: Methodology and Concepts. Francesco Parisi. Publiches Online. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199684267.001.0001.
- Marr, D. (1982) *Vision: A Computational Investigation into the Human Representation and Processing of Visual Information*. San Francisco: Freeman.
- Mazar, Nina; Ariely, Dan (2006), "Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications" (PDF), *Journal of Public Policy y Marketing*, 25 (1). <https://doi.org/10.1509/jppm.25.1.117>.
- Ménard, J. (2010). A ‘Nudge’ for Public Health Ethics: Libertarian Paternalism as a Framework for Ethical Analysis of Public Health Interventions?, *Public Health Ethics*, 3 (3), 229–238, <https://doi.org/10.1093/phe/phq024>.
- Milkovich, G. T., y Newman, J. M. (2005). *Compensation* (8th Ed.). Boston: McGraw-Hill.
- Millgram S. (1974). *Obedience to authority: An experimental view*. Nueva York: HARPER y Row.
- Mollen, S., Rimal, R. N., y Lapinski, M. K. (2010). What is normative in health communication research on norms? *A review and recommendations for future scholarship. Health Communication*, 25, 544-547. <https://doi.org/10.1080/10410236.2010.496704>.

- Moreu, E. (2018). *Monografías de la Revista Aragonesa de Administración Pública*. ISSN 1133-4797, XIX, Zaragoza, 2018, pp. 451-485.
- Morris, M. W., Hong, Y., Chiu, C., y Liu, Z. (2015). Normology: Integrating insights about social norms to understand cultural dynamics. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 129, 1-13. doi:10.1016/j.obhdp.2015.03.001.
- Noguera, J. A. (2012). La renta básica y la crisis del empleo: cuatro tesis a contracorriente. En J. L. Rey, Rodríguez, M. A., y Campoy, I. (Eds.), *Desafíos actuales a los derechos humanos: la renta básica y el futuro del Estado social* (pp. 129 - 142). Madrid: Dykinson.
- Noguera, J. A., Llàcer, T., Miguel, F. J., y Tapia, E., (2012). Exploring Tax Compliance: An Agent-Based Simulation. <https://doi.org/10.7148/2012-0638-0643>.
- Oceja, L.V., y Berenguer, J. (2009). Putting text in context: The conflict between pro-ecological messages and anti-ecological descriptive norms. *The Spanish Journal of Psychology*, 12, 657-666. <https://doi.org/10.1017/S113874160000202X>.
- Oceja, L.V., y Fernández-Dols, J.M. (2006). La conducencia de la norma jurídica. En E. Garrido, J. Masip, y C. Herrero (Eds.) *Psicología Jurídica*. Madrid: Pearson Educación.
- Oceja, L.V., y Jiménez, I. (2001). Hacia una clasificación psicosocial de las normas. *Estudios de Psicología*, 22, 227-242. <https://doi.org/10.1174/021093901609514>.
- Oceja, L., Villegas, M., Beramendi, M., y Salgado, S. (2016). “You should (not) do that”: An Evaluative Model of Normative Appeals (EMNA). *The Journal of social psychology*, 156 (4), 382-396. doi: 10.1080/00224545.2015.1111855.
- OECD (2017) *Behavioral Insights and Public Policy: Lesson from Around the World*. Paris: OECD. <https://doi.org/10.1787/9789264270480-en>.

- OECD / Lunn, P. (2014) *Regulatory Policy and Behavioural Economics*. Paris: OECD.
<https://doi.org/10.1787/9789264207851-en>.
- Oliver, L. (2020). *David Oliver: Covid-19 will make us stop some activities for good*. BMJ 2020;369:m1148. <https://doi.org/10.1136/bmj.m1148>.
- Parbhoo, O., Davis, K., Reynolds, R., Tania, P., Trewin, P., Welch, S., (2018). Best of Intentions Using Behavioral Design to Unlock Charitable Giving. *Ideas24 Report*.
https://www.ideas42.org/wp-content/uploads/2018/08/ideas42-Best-of-Intentions_Charitable-Giving.pdf.
- Pardo, A. y Ruiz, M. (2002). *SPSS 11. Guía para el Análisis de Datos*. Madrid: McGrawHill.
- Paternoster, R. (1987). The deterrent effect of the perceived certainty and severity of punishment: A review of the evidence and issues *Justice Quarterly* 4, 173–217.
<https://doi.org/10.1080/07418828700089271>.
- Paternoster, R. (1989), “Decisions to participate in and desist from four types of common delinquency: Deterrence and the rational choice perspective”, *Law and Society Review*, 23, 7-40. <https://doi.org/10.2307/3053879>.
- Paternoster, R. (2010), “How much do we really know about criminal deterrence?” *The Journal of Criminal Law and Criminology*, 100, 765–824. doi: 10.2307/25766109.
- Paternoster, R. y Piquero, A. (1995), “Reconceptualizing deterrence: An empirical test of personal and vicarious experiences”, *Journal of Research in Crime and Delinquency*, 32, 207-239.
<https://doi.org/10.1177/0022427895032003001>.
- Paternoster, R. y Simpson, S. (1996), “Sanction threats and appeals to morality: Testing a rational choice model of corporate crime”, *Law and Society Review*, 30, 549-583.
<https://doi.org/10.1177/0011128713505484>.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. Nueva York: The Free Press.
- Posner, E.R. (2000). *Law and social norms*. Cambridge, MS: Harvard University Press.
- Rebonato, R. (2014). A Critical Assessment of Libertarian Paternalism. *Journal of Consum Policy* 37, 357–396. <https://doi.org/10.1007/s10603-014-9265-1>.
- Renaud, K, y Zimmermann, V., (2018). Ethical guidelines for nudging in information security y privacy. *International Journal of Human-Computer Studies*, 120, 22-35. <https://doi.org/10.1016/j.ijhcs.2018.05.011>.
- Reno, R. R., Cialdini, R. B., y Kallgren, C. A. (1993). The transsituational influence of social norms. *Journal of Personality and Social Psychology*, 64, 104-112. doi: 10.1037/0022-3514.64.1.104.
- Sabini, J. (1986). Stanley Milgram (1933–1984). *American Psychologist*, 41(12), 1378–1379. <https://doi.org/10.1037/h0092114>.
- Sagarin, B. J., Cialdini, R. B., Rice, W. E., y Serna, S. B. (2002). Dispelling the illusion of invulnerability: The motivations and mechanisms of resistance to persuasion. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83, 526-541. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.3.526>.
- Salgado, S., Ocejja, L., Beramendi, M. y González, C., (2018). Towards a model of normative diagnosis in the organizational context: The evaluative model of normative appeals. *Intangible Capital* 14 (3), 484-497. <https://doi.org/10.3926/ic.1232>.
- Scherer, K.R. (2001). Appraisal considered as a process of multi-level sequential checking. In K.R. Scherer, A. Schorr, y T. Johnstone (Eds.) *Appraisal processes in emotion: Theory, Methods, Research* (pp. 92-120). New York, NY: Oxford University Press. Downloaded by [UAM Universidad Autónoma de Madrid] at 03:12 06 November 2015 31.

- Schwartz, S.H. (1977). Normative influence on altruism. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 10, 221-279. New York: Academic Press.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human value? *Journal of Social Issues*, 50, 19–45. <https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1994.tb01196.x>.
- Schwartz, S. H. (1996). Value priorities and behavior: Applying a theory of integrated value systems. En C. Seligman, J. M. Olson y M. P. Zanna (Presidencia.), *The psychology of values: The Ontario Symposium*. Congreso llevado a cabo en Hillsdale, Michigan.
- Selinger, E., y Whyte, K., P., (2011). Is There a Right Way to Nudge? The Practice and Ethics of Choice Architecture. *Sociology Compass*, 5 (10), 923-935. <https://doi.org/10.1111/j.1751-9020.2011.00413.x>
- Sherif, M., (1937). AN experimental approach to the study of attitudes. *Sociometry*, 1, 90-98. <https://doi.org/10.2307/2785261>.
- Stockholm, Sweden.Llinares, F. M. y Ortuño, R. B. (2013). ¿Por qué cumplimos las normas penales? Sobre la disuasión en materia de seguridad vial. *InDret*, 4. www.indret.com/pdf/1001.pdf.
- Sumner, W.G. (1927). *Folkways*. Boston: Ginn (Original work published in 1906).
- Sunstein, C.R. (2014) *Why Nudge? The Politics of Libertarian Paternalism*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Sunstein, C.R. (2016). *The Ethics of Influence: Government in the Age of Behavioral Science*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Sutinen, J.G. y Kuperan, K. (1999) A Socio-Economic Theory of Regulatory Compliance. *International Journal of Social Economics*, 26, 174-193. <https://doi.org/10.1108/03068299910229569>.

- Sweeney, P. D. y McFarlin, D. B. (1997). Process and outcome: Gender differences in the assessment of justice. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 83-93.
[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199701\)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199701)18:1<83::AID-JOB779>3.0.CO;2-3).
- Tajfel, H. (1981). Human Groups and Social Categories. *Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Thaler, R.H, y Sunstein, C. R. (2008) *Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Thibaut, J. W. y Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tito-Añamuro, J. A., (2015). Corrupción privada: un estudio de la ausencia de reglas de derecho privado, desde el caso Interbolsa. *Vniversitas*, 64 (131) 433-466.
doi:10.11144/Javeriana.vj131.cpea
- Tunnell, G. B. (1977). Three dimensions of naturalness: An expanded definition of field research. *Psychological Bulletin*, 84 (3), 426–437. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.84.3.426>
- Turner, J. C., Hogg, M. A., Oakes, P. J., Reicher, S. D., y Wetherell, M. S. (1987). *Rediscovering the Social Group: A Self-Categorization Theory*. Oxford, England: Blackwell.
- Tyler, T. R. (2006). Psychological perspectives on legitimacy and legitimation. *Annual Review of Psychology*, 57, 375-400. doi:10.1146/annurev.psych.57.102904.190038.
- Tyler, T. R. y Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.
- Tyler, T. R. y Blader, S. L. (2005). Can businesses effectively regulate employee conduct? The antecedents of rule following in work settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1143-1158. doi: 10.5465/AMJ.2005.19573114.

- Tyler, T. R. y Huo, Y. (2002). *Trust in the law: Encouraging public cooperation with the police and courts through*. New York: Russell Sage Foundation.
- Tyler, T. R. y Lind, E. A. (1992). A relational model of authority in groups. *Advances in experimental social psychology*, 25, 115-191. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60283-X.
- Velasco, F., (2019). Elaboración de Ordenanzas y Ley de Procedimiento Administrativo Común. *Revista Vasca de Administración Pública*, 113, 299-349. ISSN 0211-9560.
- Venkatraman, N. y Grant, J. H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of management review*, 11, 71-87. doi:10.5465/AMR.1986.4282628.
- Verplanken, B. y Holland, R. W. (2002). Motivated decision making: Effects of activation and self-centrality of values on choices and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 434 – 447. doi: 10.1037/0022-3514.82.3.434.
- Weber, M. (1992). *Economy and Society*. Berkeley, CA: University of California Press. (Original work published in 1922).
- White, M. D. (2013). *Manipulation of Choice, Ethics and Libertarian Paternalism*. New York: Palgrave Macmillan, ISBN 978-113728776-2.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., y Nguyen, N. T. (2006). A meta-analysis of the antecedents and consequences of pay level satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91, 392–413. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.392.
- World Bank (2015) World Development Report 2015: Mind, Society, and Behavior. Washington, DC: World Bank.

Anexo I

Cuestionario Estudios 1 y 3

Estimado participante, somos un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid. En este estudio estamos investigando la opinión que tienen las personas sobre distinto tipo de normas. No existen respuestas verdaderas o falsas, lo más importante es tu opinión sincera. Por supuesto, se mantendrá la absoluta confidencialidad de las respuestas. Si estuvieras interesado/a en algún aspecto de este estudio no dudes en ponerte en contacto con nosotros a través de la siguiente dirección de correo electrónico; vic.ubeda@estudiante.uam.es. Muchas gracias por tu colaboración. ¡Comenzamos! Se entiende que una propuesta de acción te protege cuando esta te **previene de sufrir un daño físico o psicológico**, o bien cuando te **permite desarrollar tu acción**. A continuación, te vamos a pedir que leas 16 propuestas de acción. Por favor, para cada una de ellas indica en qué medida consideras que: **1. evita que sufras un daño físico o psicológico. 2. te facilita desarrollar tu acción profesional en los términos deseados.** ¿Quieres colaborar con nosotros en este estudio?

Sí	No
----	----

Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe cuidar el material informático asignado a cada empleado.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

La dirección de correo electrónico de la Empresa solo se debe utilizar para fines relacionados con las actividades de la misma.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe tirar de la cadena del WC después de ser utilizado.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe desarrollar la capacidad individual de toma de decisiones en el día a día del trabajo.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe comunicar a la Compañía el ejercicio de cualquier actividad remunerada que tenga relación con el sector en el que esta opera.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc).

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Se debe solicitar a la Compañía que imparta formación anual en Prevención de Riesgos Laborales.

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Cualquier actividad de dudosa legalidad que esté siendo llevada a cabo por compañeros, proveedores o clientes se debe poner en conocimiento de los Servicios Legales de la Empresa

1. ¿Te evita un daño?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

2. ¿Te facilita desarrollar tu acción?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Muchas gracias, ahora continuamos. Se entiende que una propuesta de acción es **formal** cuando se trata de una ley o norma burocrática generada y publicada por una institución formal como, por ejemplo, la DGT o la empresa en la que se trabaja. Es decir, esta consideración varía dependiendo de la fuente que emita la propuesta de acción. Ahora, por favor, teniendo en cuenta esta definición te pedimos que indiques: **1. Si consideras que la propuesta de acción que te vamos a mostrar es formal o no. 2. En caso de que la consideres formal, ¿en qué medida?** ¿Quieres continuar colaborando con nosotros en esta investigación?

Sí	No
----	----

Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.

2. ¿En qué medida es formal?

Se debe cuidar el material informático asignado a cada empleado.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe cuidar el material informático asignado a cada empleado.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

La dirección de correo electrónico de la Empresa solo se debe utilizar para fines relacionados con las actividades de la misma.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

La dirección de correo electrónico de la Empresa solo se debe utilizar para fines relacionados con las actividades de la misma.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe desarrollar la capacidad individual de toma de decisiones en el día a día del trabajo.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe desarrollar la capacidad individual de toma de decisiones en el día a día del trabajo.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe tirar de la cadena del WC después de ser utilizado.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe tirar de la cadena del WC después de ser utilizado.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe comunicar a la Compañía el ejercicio de cualquier actividad remunerada que tenga relación con el sector en el que esta opera.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe comunicar a la Compañía el ejercicio de cualquier actividad remunerada que tenga relación con el sector en el que esta opera.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc).

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc).

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Se debe solicitar a la Compañía que imparta formación anual en Prevención de Riesgos Laborales.

1. ¿Es formal?

Sí	No
----	----

Se debe solicitar a la Compañía que imparta formación anual en Prevención de Riesgos Laborales.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
------	---	---	---	---	---	------------

Cualquier actividad de dudosa legalidad que esté siendo llevada a cabo por compañeros, proveedores o clientes se debe poner en conocimiento de los Servicios Legales de la

Empresa.

1. ¿Es formal?

Sí	No
-----------	-----------

Cualquier actividad de dudosa legalidad que esté siendo llevada a cabo por compañeros, proveedores o clientes se debe poner en conocimiento de los Servicios Legales de la Empresa.

2. ¿En qué medida es formal?

Nada	2	3	4	5	6	Totalmente
-------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------

Por favor, indícanos si eres hombre o mujer.

Hombre	Mujer
---------------	--------------

Por favor, indícanos si tienes o no relación comercial **directa** con los clientes de tu Compañía.

Sí	No
-----------	-----------

Muchas gracias por tu ayuda.

Nos gustaría poder enviarte los resultados del cuestionario. Para ello, y con el objetivo de mantener la confidencialidad de cada usuario, te pedimos que generes un código personal siguiendo esta regla:

Por ejemplo:

Tu nombre es: **Roberto González Pérez,**

Fuiste al colegio : **San Agustín**

Código Personal = RGSanAgustin

Por favor, escribe tu código personal a continuación.

Anexo II

Cuestionario Estudio 2

Estimado participante, somos un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid. En este estudio estamos investigando la opinión que tienen las personas sobre distinto tipo de normas. No existen respuestas verdaderas o falsas, lo más importante es tu opinión sincera. Por supuesto, se mantendrá la absoluta confidencialidad de las respuestas. Si estuvieras interesado/a en algún aspecto de este estudio no dudes en ponerte en contacto con nosotros a través de la siguiente dirección de correo electrónico; vic.ubeda@estudiante.uam.es.

Muchas gracias por tu colaboración.

¿Quieres colaborar con nosotros en este estudio?

Sí	No
----	----

1. Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

2. Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

3. Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

4. Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

5. Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

6. Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

7. Se debe cuidar el material informático asignado a cada empleado.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

8. Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

9. La dirección de correo electrónico de la Empresa solo se debe utilizar para fines relacionados con las actividades de la misma.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

10. Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

11. Se debe tirar de la cadena del WC después de ser utilizado.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

12. Se debe desarrollar la capacidad individual de toma de decisiones en el día a día del trabajo.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

13. Se debe comunicar a la Compañía el ejercicio de cualquier actividad remunerada que tenga relación con el sector en el que esta opera.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

14. En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc).

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

15. Se debe solicitar a la Compañía que imparta formación anual en Prevención de Riesgos Laborales.

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

16. Cualquier actividad de dudosa legalidad que esté siendo llevada a cabo por compañeros, proveedores o clientes se debe poner en conocimiento de los Servicios Legales de la Empresa

Nada de acuerdo	2	3	4	5	6	Completamente de acuerdo
-----------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Por favor, indícanos si eres hombre o mujer.

Sí	No
----	----

Por favor, indícanos si tienes o no relación comercial **directa** con los clientes de tu Compañía.

Sí	No
----	----

Muchas gracias por tu ayuda. Nos gustaría poder enviarte los resultados del cuestionario. Para ello, y con el objetivo de mantener la confidencialidad de cada usuario, te pedimos que generes un código personal siguiendo esta regla: Por ejemplo: Tu nombre es: **Roberto González Pérez**, Fuiste al colegio : **San Agustín** Código Personal = RGSanAgustin
Por favor, escribe tu código personal a continuación

Anexo III

Cuestionario Estudio 4

Imagina que acabas de comenzar a trabajar como Responsable de Recursos Humanos en una empresa multinacional del sector de Medical Devices que se dedica a la distribución de maquinaria hospitalaria. Tu trabajo se desempeña desde Madrid. La empresa tiene un total de 130 trabajadores, en su mayoría hombres (70%), con una media de edad de 45 años y una antigüedad media de 11 años.

Se te pide que, teniendo en cuenta tus años de experiencia en el área de Recursos Humanos, des tu opinión sobre lo siguiente:

¿Cuales de las siguientes propuestas de acción pueden generar más problemas a la Organización?

Sólo podrás escoger entre 1 y 6 de ellas.

¿Aceptas el reto?

Sí	No
-----------	-----------

Arrastra al cuadro que aparece a tu derecha aquellas propuestas de acción que creas que pueden generar más problemas en la Organización:

1. Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).
2. Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.
3. Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.
4. Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.
5. Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.
6. Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.
7. Se debe cuidar el material informático asignado a cada empleado.

8. Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.
9. La dirección de correo electrónico de la Empresa solo se debe utilizar para fines relacionados con las actividades de la misma.
10. Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.
11. Se debe tirar de la cadena del WC después de ser utilizado.
12. Se debe desarrollar la capacidad individual de toma de decisiones en el día a día del trabajo.
13. Se debe comunicar a la Compañía el ejercicio de cualquier actividad remunerada que tenga relación con el sector en el que esta opera.
14. En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc).
15. Se debe solicitar a la Compañía que imparta formación anual en Prevención de Riesgos Laborales.
16. Cualquier actividad de dudosa legalidad que esté siendo llevada a cabo por compañeros, proveedores o clientes se debe poner en conocimiento de los Servicios Legales de la Empresa

Gracias por tu opinión.

Las propuestas de acción que realmente generan más problemas a la organización son las siguientes:

2. Se debe consumir el dinero asignado para ayuda de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

4. Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

14. En caso de gran volumen de trabajo se debe prescindir de los pequeños descansos (café, cigarrillo, etc).

Léelas con detenimiento.

¿Te sorprende?

Sí	No
-----------	-----------

¿Por qué crees que estas propuestas de acción han sido identificadas por la Dirección como las que pueden generar más problemas?

Por último, te pedimos que contestes a unas preguntas de tipo demográfico:

1.) Sexo

Hombre	Mujer
---------------	--------------

2.) Edad

Entre 20-30	Entre 31-40	Entre 41-50	Más de 50
--------------------	--------------------	--------------------	------------------

3.) Años de Experiencia Profesional

Entre 1-5	Entre 6-10	Entre 10-15	Más de 15
------------------	-------------------	--------------------	------------------

Muchas gracias por tu ayuda.

Anexo V

Cuestionario Estudio 5 (Modelo A)

Estimado participante, somos un equipo de investigadores de la Universidad Autónoma de Madrid. En este estudio estamos investigando la opinión que tienen las personas sobre distinto tipo de normas. No existen respuestas verdaderas o falsas, lo más importante es tu opinión sincera. Por supuesto, se mantendrá la absoluta confidencialidad de las respuestas. Si estuvieras interesado/a en algún aspecto de este estudio no dudes en ponerte en contacto con nosotros a través de la siguiente dirección de correo electrónico; vic.ubeda@estudiante.uam.es.

Muchas gracias por tu colaboración. ¡Comenzamos!

¿Quieres ayudarnos en esta investigación?

Sí	No
----	----

La empresa propone las siguientes 8 normas. Por favor, dinos en qué medida estás de acuerdo con ellas: Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Se debe consumir el dinero asignado a la tarjeta de comidas de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de Recursos Humanos cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	---------------------------------

Ahora vamos a enseñarte dos imágenes y queremos que elijas qué foto te gusta más.

Imagen 1



Imagen 2



¿qué imágenes te gusta más?

Imagen 1	Imagen 2
-----------------	-----------------

El descanso es

¿Con que te identificas más?

Vivir para trabajar	2	3	4	5	6	Trabajar para vivir
----------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------------------------

¿Qué prefieres?

100.000 € hoy	2	3	4	5	6	1.000.000 € en 10 años
----------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-----------------------------------

La empresa propone las siguientes normas. Por favor, dinos en qué medida estás de acuerdo con ellas:

Todos los días de vacaciones y libre disposición se deben disfrutar dentro del mismo año.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

Se debe cumplir con el horario establecido en jornada intensiva (08:00 – 15:00).

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

Para evitar pérdidas de dinero acumulado en la tarjeta de ayuda de comidas a causa de una posible banca rota de la empresa proveedora, se debe consumir el dinero asignado en dicha tarjeta de lunes a viernes, en el horario de 12:00 a 16:00.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

Se debe firmar la Carta de Incentivos todos los años para enviarse al Departamento de Recursos Humanos para su archivo en el expediente.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	-------------------------------------

Se debe comunicar tanto al Responsable Superior Inmediato como al Departamento de HR cualquier ausencia de tipo médico dentro de las 24 horas siguientes al suceso de la misma.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Cada empleado debe orientar su trabajo pensando en lo mejor para los clientes de la Compañía.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Junto con la hoja de liquidación de gastos se deben adjuntar todos los recibos de pago antes de ser enviado al Departamento de Finanzas.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

Se debe mantener una reunión anual con el Responsable Superior Inmediato para que este evalúe el rendimiento de cada colaborador.

Totalmente de Acuerdo	2	3	4	5	6	Totalmente en Desacuerdo
-----------------------	---	---	---	---	---	--------------------------

¿Eres hombre o mujer?

Hombre	Mujer
--------	-------

¿Tu departamento tiene contacto directo con el cliente?

Sí	No
----	----

Muchas gracias por tu ayuda.

ANEXO VI

Listado de nudges clasificados según principios de persuasión

Nudge	Reciprocidad	Escasez	Semejanza o Simpatía	Autoridad	Coherencia	Sanción Social
UOSM2015 Green Nudge					X	X
Motivating text messages	X					
SMS reduce missed Hosp. appointments					X	
Are large portions always bad?		X			X	
Campbell's Tomato		X				
Nudges in traffic today				X		
Green Nudges					X	X
Completion of an HIV-prevention counseling program				X		
Flu shot					X	
Nudge Summary in 2 Minutes		X			X	
Nudging employees to do the right thing	X		X	X		X
Applying behavioral science to increase knowledge worker productivity	X	X	X	X	X	X
Digital Nudging		X			X	

Listado de nudges clasificados según principios de persuasión

Nudge	Reciprocidad	Escasez	Semejanza o Simpatía	Autoridad	Coherencia	Sanción Social
Eating better						X
Piano stairs						X
5 Upselling Tips and Tricks		X	X		X	
Electricity cost						X
Post-It® note persuasion: sticky influence	X					
Law Abiding Behavior				X		
Help an identifiable victim versus a dry statistical overview			X			
Employment y Work Performance					X	
Energy Efficiency						X
Using the aroma of disinfecting gel to encourage regular use in hospitals						X
Increasing Traffic Safety with Duct Tape						X
Kid Engineer: Recycling Nudge						X
Massachusetts General Hospital						X
Simulation, again				X		

Listado de nudges clasificados según principios de persuasión

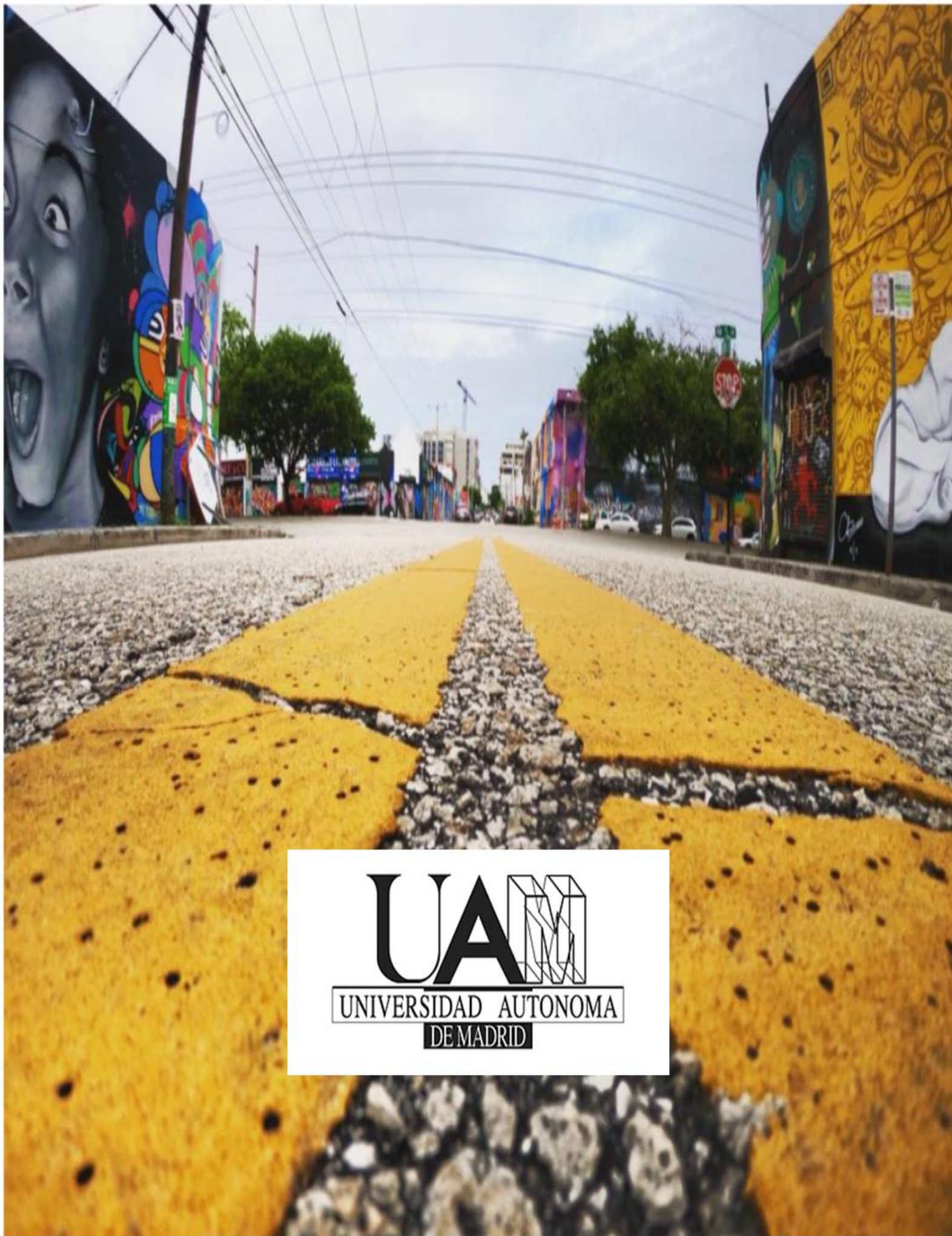
Nudge	Reciprocidad	Escasez	Semejanza o Simpatía	Autoridad	Coherencia	Sanción Social
Trigger	X					
Need for Closure					X	
Endowment Effect					X	
Social Proof Boosting Reviews	X			X		X
Anchoring on the Product Detail Page		X			X	
Visual Cueing in Exit Intent Overlay + Discount			X			
Smart Notifications with Social Proof						X
Product Labels with Psychological Triggers		X				
3D Child on the road: safety enhancement or recipe for disaster?			X			
“Nudges” to Prevent Behavioral Risk						
Factors Associated With Major Depressive Disorder		X		X	X	X
Pension defaults					X	

Listado de nudges clasificados según principios de persuasión

Nudge	Reciprocidad	Escasez	Semejanza o Simpatía	Autoridad	Coherencia	Sanción Social
Simplifying the university application process	X					
Attracting attention of untaxed car owners		X				
Giving a day's salary	X					
Increasing response rates of doctors by attracting the attention of a specific group						X
Using a clear call to action stamp to improve payment rates of fines				X		
Using lottery to increase electoral participation rates		X				
Social norms to increase tax payments			X			X
Encouraging people to join the organ donor register using reciprocity	X					
Helping people back to work					X	
Using commitment devices to encourage saving in the Philippines					X	

Listado de nudges clasificados según principios de persuasión

Nudge	Reciprocidad	Escasez	Semejanza o Simpatía	Autoridad	Coherencia	Sanción Social
Timing text message prompts to increase payment of court fines				X		
Prompting honesty by asking people to sign up front					X	
How asking people to ‘save more tomorrow’ can be more effective than asking people to ‘save more today’					X	
Increase organ donation						X
The decoy effect					X	
Sex sells			X			
Social Norms			X			X
Influencing adult dietary behavior	X	X	X		X	X
Rich people to pay tax they owe		X				
The social proof nudge						X
Numerical anchors nudges					X	
Achievement					X	



UAM
UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE MADRID